

Mengukur Peran Job Resources (*Supervisor Support, Role Clarity*) Sebagai Peredam Dampak Negatif *Workload* dan *Time Pressure* Terhadap *Employee Performance*: Studi pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan

Muchammad Gusthomi¹, Ahmad Rizki Sridadi²

¹⁻²Magister Manajemen, Universitas Airlangga

muchammadgus@gmail.com¹, arsridadi@gmail.com²

ABSTRACT.

This study aims to measure the role of job resources, specifically supervisor support and role clarity, in mitigating the negative impact of workload and time pressure on employee performance at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Bangkalan branch. In the face of increasing job demands, heavy workloads and time pressure often hinder optimal performance. Therefore, it is important to understand how job resources can serve as mitigating factors to reduce these negative impacts. This research adopts a quantitative approach with a survey design involving employees of BRI Bangkalan as respondents. Data were collected through questionnaires measuring the variables of workload, time pressure, supervisor support, role clarity, and employee performance. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) to test the relationships among the variables. The findings of this study are expected to provide deeper insights into the role of supervisor support and role clarity in enhancing employee performance and offer practical recommendations for BRI management to create a more supportive work environment for employees. This research is also expected to contribute to the development of human resource management theory, particularly in the banking sector.

Keywords: *Workload, time pressure, supervisor support, role clarity, employee performance, Bank Rakyat Indonesia.*

ABSTRAK.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur peran *job resources*, yaitu *supervisor support* dan *role clarity*, sebagai faktor yang dapat meredam dampak negatif dari *workload* dan *time pressure* terhadap *employee performance* di Bank Rakyat Indonesia (BRI) kantor cabang Bangkalan. Di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat, *workload* yang berat dan *time pressure* seringkali menjadi faktor penghambat dalam mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana *job resources* dapat berfungsi sebagai alat mitigasi untuk mengurangi dampak negatif tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang melibatkan karyawan BRI kantor cabang Bangkalan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur variabel *workload*, *time pressure*, dukungan supervisor, kejelasan peran, dan kinerja karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai peran dukungan supervisor dan kejelasan peran dalam meningkatkan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen BRI dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung bagi

karyawan. Temuan penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perbankan.

Kata kunci: *Workload, time pressure, supervisor support, role clarity*, kinerja karyawan, Bank Rakyat Indonesia.

PENDAHULUAN

Perbankan merupakan salah satu sektor kunci yang menopang stabilitas ekonomi global (Athari *et al.*, 2023). Menurut laporan International Monetary Fund (IMF), pertumbuhan aset perbankan dunia pada tahun 2023 mencapai lebih dari USD 180 triliun, menunjukkan peran penting industri ini dalam mendukung likuiditas dan pembiayaan global (Departemen Perizinan dan Manajemen Krisis Perbankan, 2023). Di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, sektor perbankan terus mengalami ekspansi dengan pertumbuhan kredit rata-rata 6–7% per tahun, sementara Bank Indonesia mencatat Non-Performing Loan (NPL) tetap terkendali di kisaran 2,5–3% (Departemen Perizinan dan Manajemen Krisis Perbankan, 2023). Namun, di balik kinerja makro yang positif, tekanan kerja di sektor perbankan semakin meningkat seiring transformasi digital, kompetisi antarbank, serta tuntutan pelayanan berbasis *real-time* (Pukuh & Widyasthika, 2022).

Kondisi ini membuat *job demands* menjadi isu krusial yang berpengaruh langsung terhadap *employee performance* sebagai garda terdepan pelayanan (Kim & Yeo, 2024). Karyawan perbankan tidak hanya berhadapan dengan volume pekerjaan yang tinggi, tetapi juga dengan *time pressure* untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Kondisi ini berpotensi dapat menurunkan *employee performance* apabila tidak dikelola dengan baik. Berdasarkan teori *Job Demands-Resources Model* (JD-R Model) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti, (2007), *employee performance* dipengaruhi oleh dua aspek utama, yaitu *job demands* (seperti: *workload* dan *time pressure*) serta *job resources* (seperti: *supervisor support, role clarity*). *Job demands* yang terlalu tinggi dapat menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan, sementara *job resources* berperan sebagai penyangga (*buffer*) yang membantu karyawan tetap termotivasi dan mampu berkinerja optimal meskipun menghadapi tekanan kerja.

Fenomena meningkatnya *workload* karyawan bank tidak hanya terjadi di Indonesia tetapi juga secara global, sebagaimana yang dialami juga oleh karyawan Bank Rakyat Indonesia (BRI). Sebagai bank dengan jaringan cabang terbanyak, BRI memiliki target operasional yang tinggi terutama pada sektor mikro dan UMKM (Bank Rakyat Indonesia, 2024). Hasil laporan kinerja internal tahun 2023 dan tahun 2024 menunjukkan bahwa karyawan BRI di unit mikro menghadapi *workload* yang signifikan karena volume transaksi dan target penyaluran kredit. Kondisi ini menggambarkan bahwa karyawan menghadapi tekanan kerja dan beban target yang signifikan, seperti dalam pencapaian laba, efisiensi (CIR), maupun produktivitas kredit (LDR). Selain itu, penerapan digitalisasi seperti BRImo dan digital lending meningkatkan kebutuhan respon cepat terhadap nasabah sehingga memunculkan *time pressure* tinggi. Studi kasus internal BRI mengungkap bahwa unit dengan tingkat

workload dan *time pressure* ertinggi menunjukkan kecenderungan penurunan kepuasan kerja sebesar 12% dibandingkan unit dengan *workload* moderat, yang berdampak pada variasi kinerja antar-cabang termasuk BRI cabang Bangkalan sehingga hal ini menunjukkan pentingnya mengelola *workload* dan *time pressure* untuk menjaga performa layanan dan loyalitas nasabah. Berdasarkan Laporan internal BRI cabang Bangkalan menunjukkan adanya penurunan kinerja pada area layanan pelanggan dan produktivitas staf, meskipun target kinerja utama tercapai

Dalam upaya mempertahankan kinerja BRI Cabang Bangkalan, karyawan juga dihadapkan pada target penjualan, pencapaian operasional, dan pelayanan nasabah dalam waktu yang ketat. Meskipun target kinerja secara keseluruhan tercapai, terdapat penurunan pada kualitas layanan pelanggan, kepuasan karyawan, atau KPI kinerja tertentu, seperti penjualan atau kecepatan pelayanan yang menunjukkan penurunan di Cabang BRI Bangkalan. Sehingga hal ini menjadikan isu *workload* dan *time pressure* sebagai faktor krusial yang dapat memengaruhi efektivitas kerja karyawan secara keseluruhan. Studi internal BRI Cabang Bangkalan menunjukkan bahwa unit dengan *workload* tinggi dan *time pressure* yang tinggi cenderung mengalami penurunan dalam kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Studi yang dilakukan oleh Kaukus Keswa (2024) mengungkapkan bahwa 30% pekerja sektor perbankan, termasuk di BRI Cabang Bangkalan, mengaku mengalami *workload* berlebihan, yang memengaruhi kinerja mereka dalam hal ketepatan waktu dan kecepatan respon terhadap nasabah.

Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Haruna, (2025), menunjukkan bahwa *workload* dan *time pressure* pada institusi keuangan memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana *workload* berlebih menyebabkan penurunan kinerja dalam hal kualitas pelayanan kepada nasabah. Dewanta & Putra, (2024) menemukan bahwa di negara Indonesia, *workload* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee performance* pada lembaga pemerintah daerah. Sehingga Dewanta & Putra, (2024) menggaris bawahi bahwa tingginya *workload* tanpa keseimbangan psikologis dapat menurunkan performa pegawai, termasuk di sektor perbankan yang memiliki karakteristik kerja dengan target waktu ketat dan risiko tinggi. Data internal BRI Cabang Bangkalan untuk tahun 2024 menunjukkan bahwa karyawan di unit dengan *time pressure* tinggi menunjukkan penurunan dalam pencapaian target penjualan kredit sebesar 8% dibandingkan dengan unit yang memiliki *workload* moderat. Selain itu, waktu penyelesaian transaksi nasabah meningkat hingga 15% di unit-unit tersebut, yang juga tercermin dalam penurunan kepuasan nasabah.

Workload dan *time pressure* jelas merupakan *job demands* yang meningkatkan risiko tekanan dan berdampak negatif terhadap *employee performance* (Saputra, 2024). Namun, belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana *job resources* seperti *supervisor support*, *role clarity* yang bisa berfungsi sebagai *buffer* terhadap dampak negatif tersebut. Model JD-R menunjukkan bahwa kombinasi antara *job demands* dan *job resources* memengaruhi hasil kinerja karyawan. Penelitian di Cabang BRI Bangkalan mengungkapkan bahwa beban kerja yang tinggi

dan peran yang tidak jelas mengarah pada ketidakefisienan dan penurunan kinerja secara keseluruhan. Data internal menunjukkan adanya korelasi antara peningkatan beban kerja dan penurunan kepuasan karyawan serta kinerja.

Job resources seperti *supervisor support* dan *role clarity* diyakini memiliki peran penting dalam membantu karyawan mengelola tekanan kerja (Rasyidi *et al.*, 2023). *Supervisor support* dapat meningkatkan motivasi dan mengurangi tekanan psikologis; sedangkan *role clarity* mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugas karyawan. Dan Octavia *et al.*, (2022) mengungkapkan bahwa pada *workload* berdampak negatif terhadap motivasi, yang selanjutnya memengaruhi *employee performance*, dimana faktor *job resources* memiliki peran penting dalam menjaga kinerja di tengah tingginya *workload*. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa *job resources* mampu menjadi buffer terhadap dampak negatif *workload*, sekaligus mengoptimalkan potensi positif tantangan kerja terhadap kinerja. Kondisi serupa terlihat di BRI cabang Bangkalan, dengan *supervisor support* dan *role clarity* yang baik mampu menjaga kinerja meskipun menghadapi *workload* tinggi, hal ini menunjukkan peran *job resources* sebagai *buffer*.

Dan disisi lain Zhang *et al.*, (2022), mengemukakan bahwa *time pressure* menjadi variabel penting dalam dinamika kerja karyawan. Karena dengan perkembangan layanan digital sebagaimana disampaikan dalam surat edaran OJK nomor 21/seojk.03/2017 tentang penerapan manajemen Resiko dalam penggunaan teknologi informasi oleh bank umum, di BRI target SLA (*Service Level Agreement*) yang ketat, dan ekspektasi pelayanan cepat, karyawan bank sering menghadapi situasi kerja dengan waktu terbatas. Haruna (2025) menegaskan bahwa *time pressure* memiliki korelasi negatif dengan kinerja staf, yang dapat diproyeksikan ke sektor perbankan dengan karakteristik target waktu serupa. Dalam industri perbankan, *time pressure* yang konstan berpotensi menimbulkan kelelahan emosional dan menurunkan akurasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Dalam kerangka teoritis, hubungan *workload*, *time pressure*, *job resources* (*support supervisor*, *clarity role*), dan kinerja dapat dijelaskan melalui model *Job Demands-Resources* (JD-R). Model ini menekankan bahwa *job demands* seperti *workload* dan *time pressure* dapat menyebabkan penurunan kinerja apabila tidak diimbangi oleh *job resources* seperti *support supervisor* dan *clarity role*. Menurut teori *Job Demands-Resources Model* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007), *job demands* yang terlalu tinggi, seperti *workload* dan *time pressure*, dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan jika tidak didukung dengan *job resources* yang cukup, seperti *supervisor support* dan *role clarity*. Di BRI Cabang Bangkalan, meskipun target-target kinerja tercapai, tingginya *workload* dan *time pressure* yang dialami karyawan menyebabkan penurunan dalam kualitas pekerjaan mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan komplain nasabah dan penurunan kepuasan kerja karyawan, yang merupakan indikator dari penurunan *employee performance*. Tuntutan pekerjaan yang tinggi di BRI cabang Bangkalan, baik dari segi beban maupun waktu, tanpa *supervisor* dan *clarity role*, berisiko menurunkan kinerja karyawan. Meskipun tidak ada data populasi yang lengkap, Cabang BRI Bangkalan

menjadi lokasi penelitian yang relevan karena memiliki tantangan besar terkait beban kerja dan dampak digitalisasi pada operasionalnya. Kinerja cabang ini menggambarkan tantangan yang lebih luas yang dihadapi oleh BRI secara keseluruhan. Cabang ini memiliki kombinasi unik antara tuntutan beban kerja yang tinggi, ekspektasi pelayanan yang ketat, serta penerapan teknologi digital yang mengubah dinamika kerja.

Berdasarkan temuan ini, penting bagi BRI Cabang Bangkalan untuk fokus pada pengelolaan *workload* dan *time pressure* karyawan. Salah satu cara untuk mengurangi dampak negatif tersebut adalah dengan meningkatkan *supervisor support* dan memastikan *role clarity* yang jelas bagi setiap karyawan. Penelitian ini mengisi celah dalam literatur yang ada dengan mengaplikasikan model Job Demands-Resources (JD-R) pada sektor perbankan, khususnya di BRI Cabang Bangkalan. Meskipun banyak penelitian sebelumnya telah menggunakan JD-R di berbagai sektor industri, sedikit yang meneliti pengaruh *workload* dan *time pressure* dalam hal *employee performance* di sektor perbankan, khususnya di cabang-cabang yang memiliki karakteristik pekerjaan yang sangat padat, seperti di BRI Cabang Bangkalan. Sebelumnya, beberapa studi menggunakan JD-R di sektor jasa seperti *hospitality* dan *call centers*, tetapi tidak banyak yang meneliti *workload* dan *time pressure* dalam sektor perbankan. Sehingga penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan meneliti cabang mikro perbankan seperti BRI Cabang Bangkalan, yang menghadapi tantangan volume transaksi yang tinggi dan target nasabah mikro yang spesifik.

BRI Cabang Bangkalan terletak di wilayah dengan segmentasi nasabah mikro yang tinggi, di mana karyawan sering menghadapi *workload* tinggi dan *time pressure*. Cabang ini juga mengalami digitalisasi yang cepat, yang mempengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan nasabah dan memproses transaksi. Oleh karena itu, meskipun hasil penelitian ini relevan untuk cabang lain, kondisi di Bangkalan menjadikannya sebagai lokasi yang sangat cocok untuk memahami pengaruh variabel yang diteliti.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Penelitian ini bertujuan untuk mengukur peran *job resources* (*support supervisor, clarity role*) dalam meredam dampak negatif *workload* dan *time pressure* terhadap kinerja karyawan. Dengan mengambil studi kasus di Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Bangkalan.

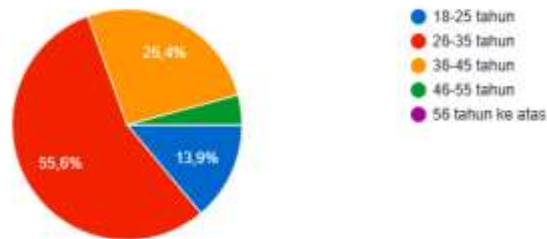
METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel yang diteliti secara numerik dan sistematis. Penelitian ini akan mengidentifikasi pengaruh *workload, time pressure, supervisor support*, dan *role clarity* terhadap *employee performance*. Selain itu, penelitian ini juga akan menguji peran moderasi dari dukungan *supervisor support*, dan *role clarity* dalam hubungan antara *workload, time pressure*, dan *employee performance*. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui uji hipotesis dan analisis statistik. Penelitian ini akan menggunakan data yang dikumpulkan dari

karyawan di Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Bangkalan sebagai responden utama.

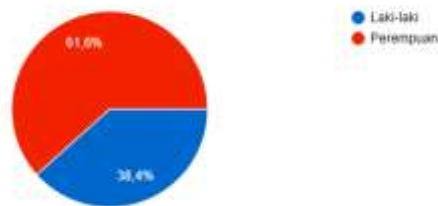
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Hasil Penelitian



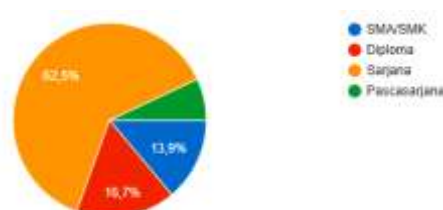
Gambar 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, sementara responden laki-laki juga cukup signifikan jumlahnya. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi tenaga kerja perempuan relatif lebih dominan, khususnya pada jabatan pelayanan seperti Customer Service dan Teller sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1



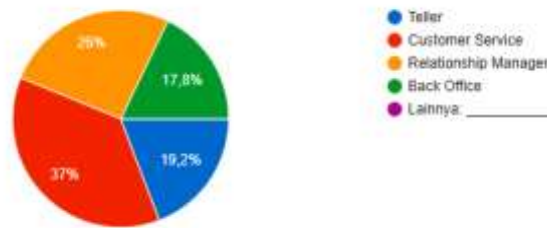
Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Selain itu, terdapat responden dengan pendidikan SMA/SMK, Diploma, serta Pascasarjana, yang menunjukkan variasi tingkat pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan jabatan masing-masing sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 3. karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Dilihat dari jabatan, posisi Customer Service merupakan jabatan yang paling banyak diisi oleh responden, diikuti oleh Relationship Manager, Teller, dan Back Office. Hal ini mencerminkan fokus organisasi pada fungsi pelayanan dan hubungan dengan nasabah sebagai bagian penting dari operasional perusahaan sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3.



Gambar 4. karakteristik responden berdasarkan Jabatan

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini cukup beragam baik dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, maupun jabatan, sehingga mampu memberikan gambaran yang representatif dan mendukung tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Deskripsi Variabel *WorkLoad*

Tabel 1. Deskripsi variabel workload

Indikator	n	Mea an	Keterang
X11: Jumlah Tugas yang Diberikan	4	2,90	Cukup
X12 : Tingkat kesulitan tugas	3	2,75	Cukup
X13 : Tuntutan tugas melebihi kemampuan	7	2,76	Cukup

Berdasarkan hasil analisis, indikator jumlah tugas yang diberikan (X11) memiliki nilai mean sebesar 2,904. Nilai ini menunjukkan bahwa responden cenderung cukup setuju bahwa jumlah tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas kerja mereka, meskipun masih dirasakan adanya beban kerja yang relatif cukup tinggi. Indikator tingkat kesulitan tugas (X12) memperoleh nilai mean sebesar 2,753. Hal ini mengindikasikan bahwa responden menilai tingkat kesulitan tugas yang dihadapi berada pada kategori cukup, di mana tugas yang diberikan menuntut kemampuan dan konsentrasi yang cukup, namun masih dapat diselesaikan dengan baik. Selanjutnya, indikator tuntutan tugas yang melebihi kemampuan (X13) memiliki nilai mean sebesar 2,767. Nilai ini menunjukkan bahwa responden cukup merasakan adanya tuntutan pekerjaan yang mendekati atau sedikit melebihi kemampuan mereka, meskipun belum berada pada tingkat yang terlalu tinggi. Secara keseluruhan, nilai rata-rata pada ketiga indikator tersebut menunjukkan bahwa workload yang dirasakan responden berada pada kategori sedang, di mana beban kerja masih dapat dikelola namun tetap memerlukan perhatian dari pihak manajemen agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Deskripsi Variabel *Time Pressure*

Tabel 2. Deskripsi Variabel *Time Pressure*

Indikator	n	Mea	Keteranga
		n	
X21: Tenggat Waktu yang Ketat	2	2,71	Cukup
X22 : Keterbatasan Waktu untuk Menyelesaikan Tugas	1	2,78	Cukup
X23 : Tuntutan Tugas yang Mendesak	8	2,80	Cukup
X24: Keterbatasan Sumber Daya dalam Menyelesaikan Tugas Tepat Waktu	7	2,76	Cukup

Berdasarkan hasil analisis, indikator tenggat waktu yang ketat (X21) memiliki nilai mean sebesar 2,712. Nilai tersebut berada pada rentang 2,61–3,40, sehingga dikategorikan cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup merasakan adanya tekanan tenggat waktu dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator keterbatasan waktu untuk menyelesaikan tugas (X22) memperoleh nilai mean sebesar 2,781, yang juga termasuk dalam kategori cukup. Kondisi ini mengindikasikan bahwa waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan dirasakan cukup terbatas, namun masih dapat dikelola oleh responden. Selanjutnya, indikator tuntutan tugas yang mendesak (X23) memiliki nilai mean sebesar 2,808 dan berada pada kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden cukup sering menghadapi tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Indikator keterbatasan sumber daya dalam menyelesaikan tugas tepat waktu (X24) memperoleh nilai mean sebesar 2,767, yang juga termasuk dalam kategori cukup. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya dirasakan cukup berpengaruh terhadap kemampuan responden dalam memenuhi target waktu pekerjaan. Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel *Time Pressure* menunjukkan bahwa tekanan waktu yang dirasakan oleh responden berada pada kategori cukup, sehingga tekanan waktu masih berada pada tingkat yang wajar namun perlu mendapat perhatian agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Deskripsi Variabel *Supervisor Support*

Tabel 3. Deskripsi variabel *Supervisor Support*

Indikator	n	Mea	Keteranga
		n	
M11: Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif	9	3,69	Tinggi
M12: Dukungan Emosional	9	3,84	Tinggi

M13: Bantuan dalam Menyelesaikan	2	3,93	Tinggi
M14: Pengakuan terhadap Prestasi	2	3,82	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis, indikator pemberian umpan balik yang konstruktif (M11) memiliki nilai mean sebesar 3,699. Nilai tersebut berada pada rentang 3,41–4,20, sehingga dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa supervisor dinilai telah memberikan masukan dan arahan yang membantu karyawan dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Indikator dukungan emosional (M12) memperoleh nilai mean sebesar 3,849 dan termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa supervisor menunjukkan kepedulian terhadap kondisi emosional karyawan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan didukung dalam menjalankan pekerjaannya. Selanjutnya, indikator bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan (M13) memiliki nilai mean sebesar 3,932 dan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa supervisor berperan aktif dalam membantu karyawan ketika menghadapi kesulitan atau hambatan kerja, sehingga dapat mendukung kelancaran penyelesaian tugas. Indikator pengakuan terhadap prestasi (M14) memperoleh nilai mean sebesar 3,822, yang juga termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa supervisor memberikan apresiasi atas pencapaian dan kinerja karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja. Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel *Supervisor Support* menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh supervisor berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa peran supervisor sebagai sumber daya kerja (*job resource*) telah dirasakan dengan baik oleh responden dan berpotensi mendukung kinerja serta kesejahteraan karyawan.

Deskripsi Variabel Role Clarity

Tabel 4. Tabel Deskripsi Variabel Role Clarity

Indikator	an	Me gan	Keteran
M21: Kejelasan tentang apa yang harus dikerjakan	86	3,9	Tinggi
M22: Kepastian Tentang Apa yang Diharapkan dari Karyawan	73	3,9	Tinggi
M23: Jelasnya Batasan Peran	04	3,9	Tinggi

Berdasarkan hasil analisis, indikator kejelasan tentang apa yang harus dikerjakan (M21) memiliki nilai mean sebesar 3,986. Nilai tersebut berada pada rentang 3,41–4,20, sehingga dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam pekerjaannya. Indikator kepastian tentang apa yang diharapkan dari karyawan (M22) memperoleh nilai mean sebesar 3,973 dan

termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan memahami dengan baik standar dan ekspektasi kinerja yang ditetapkan oleh organisasi maupun atasan. Selanjutnya, indikator jelasnya batasan peran (M23) memiliki nilai mean sebesar 3,904 dan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden mengetahui batasan peran dan wewenang dalam pekerjaannya, sehingga dapat meminimalkan terjadinya tumpang tindih tugas maupun konflik peran. Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel *Role Clarity* menunjukkan bahwa tingkat kejelasan peran yang dirasakan oleh responden berada pada kategori tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki pemahaman peran kerja yang jelas, yang berpotensi mendukung efektivitas kerja serta mengurangi ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas.

Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Tabel 5. Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Indikator	Mean	Keterangan
Y1: Produktivitas Kerja	3,863	Tinggi
Y2: Kualitas Pelayanan Pelanggan	3,877	Tinggi
Y3: Pencapaian Target Kerja	3,795	Tinggi
Y4: Efisiensi Waktu	3,986	Tinggi
Y5: Kepatuhan terhadap Prosedur dan Kebijakan Bank	4,041	Tinggi
Y6: Kemampuan kerjasama	3,849	Tinggi

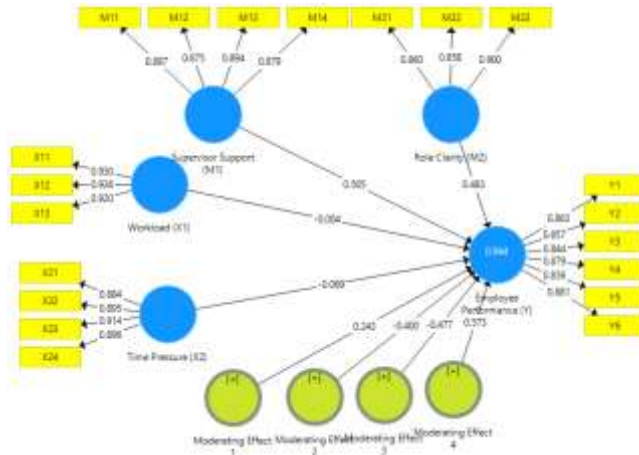
Berdasarkan hasil analisis, indikator produktivitas kerja (Y1) memiliki nilai mean sebesar 3,863. Nilai tersebut berada pada rentang 3,41–4,20, sehingga dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden mampu menghasilkan output kerja yang optimal sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator kualitas pelayanan pelanggan (Y2) memperoleh nilai mean sebesar 3,877 dan termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh bank. Selanjutnya, indikator pencapaian target kerja (Y3) memiliki nilai mean sebesar 3,795 dan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum mampu memenuhi target kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Indikator efisiensi waktu (Y4) memperoleh nilai mean sebesar 3,986, yang juga termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan mampu mengelola waktu kerja secara efektif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan bank (Y5) memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,041 dan berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kepatuhan yang baik terhadap aturan, prosedur, dan kebijakan yang berlaku di lingkungan kerja.

Terakhir, indikator kemampuan kerja sama (Y6) memperoleh nilai mean sebesar 3,849 dan termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu bekerja sama secara efektif dengan rekan kerja maupun tim

dalam mencapai tujuan organisasi. Secara keseluruhan, hasil deskripsi variabel *Employee Performance* menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara produktif, efektif, dan sesuai dengan standar organisasi.

Analisis Model dan Pengujian Hipotesis

Uji Outer Model



Gambar 5. Outer Model

Convergent validity

Convergent validity digunakan untuk menilai seberapa baik pengukuran yang dirancang untuk menilai sebuah konstruk berhubungan dengan pengukuran lain yang juga menargetkan konstruk yang sama. Dalam penelitian ini, hasil pengujian convergent validity ditunjukkan melalui nilai factor loading. Sesuai pedoman yang telah diberikan oleh Hair *et al.* (2013) nilai factor loading akan dianggap memadai ketika nilainya telah lebih dari 0,5. Pada penelitian ini, seluruh factor loading telah memenuhi syarat dan setiap indikator dianggap valid. Berikut ini adalah hasil pengujian loading factor untuk tiap indikator dalam model luar yang ditunjukkan pada tabel 6.

Tabel 6. Nilai Loading Faktor

Variabel	Indikato	Nilai Loading	Keteranga
<i>Workload Demands</i> (Job)	X11	0,93	Valid
	X12	0,93	
	X13	0,92	
<i>Time pressure Demands</i> (Job)	X21	0,88	Valid

	X22	5	0,89	Valid
	X23	4	0,91	Valid
	X24	6	0,89	Valid
<i>Supervisor Support (Job Resources, Moderator)</i>	M11	7	0,88	Valid
	M12	5	0,87	Valid
	M13	4	0,89	Valid
	M14	9	0,87	Valid
<i>Role Clarity (Job Resources, Moderator)</i>	M21	0	0,86	Valid
	M22	8	0,85	Valid
	M23	0	0,90	Valid
<i>Employee performance</i>	Y1	3	0,86	Valid
	Y2	7	0,85	Valid
	Y3	4	0,84	Valid
	Y4	9	0,87	Valid
	Y5	6	0,83	Valid
	Y6	1	0,88	Valid

Discriminant Validity

Tabel 7. Nilai Cross Loading

Indikator	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Role Clarity (M2)</i>	<i>Supervisor Support (M1)</i>	<i>Time Pressure (X2)</i>	<i>Workload (X1)</i>
1	X1 0,434	- -0,419	-0,408	0,8 74	0,9 30
2	X1 0,477	- -0,442	-0,441	0,8 78	0,9 36

3	X1	-	-0,438	-0,371	32	0,8	0,9
		0,404					20
1	X2	-	-0,489	-0,481	84	0,8	0,7
		0,496					86
2	X2	-	-0,432	-0,510	95	0,8	0,8
		0,532					49
3	X2	-	-0,426	-0,503	14	0,9	0,8
		0,478					25
4	X2	-	-0,329	-0,338	96	0,8	0,8
		0,337					90
11	M	0,80	0,7	0,8	-0,464	-0,381	
		8	80	87			
12	M	0,78	0,7	0,8	-0,555	-0,474	
		5	15	75			
13	M	0,82	0,7	0,8	-0,448	-0,385	
		6	67	94			
14	M	0,82	0,7	0,8	-0,385	-0,320	
		3	40	79			
21	M	0,79	0,8	0,7	-0,447	-0,419	
		6	60	49			
22	M	0,77	0,8	0,7	-0,416	-0,438	
		9	58	08			
23	M	0,85	0,9	0,7	-0,386	-0,369	
		2	00	66			
	Y1	0,86	0,7	0,7	-0,474	-0,415	
		3	65	71			
	Y2	0,85	0,8	0,8	-0,464	-0,434	
		7	03	05			
	Y3	0,84	0,7	0,7	-0,404	-0,358	
		4	68	56			
	Y4	0,87	0,8	0,7	-0,478	-0,426	
		9	37	80			
	Y5	0,83	0,7	0,7	-0,419	-0,382	
		6	85	99			
	Y6	0,88	0,8	0,8	-0,477	-0,426	
		1	23	20			

Tabel 7 menunjukkan bahwa setiap nilai cross loading untuk konstruk tertentu lebih tinggi dibandingkan dengan nilai indikator untuk konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa nilai cross loading memenuhi persyaratan discriminant validity. Selain itu, *discriminant validity* juga dapat dievaluasi dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang ditunjukkan pada tabel 4.8, di mana

syaratnya adalah skor AVE harus lebih dari 0,5, sesuai dengan rekomendasi dari Hair *et al.* (2013). Berikut ini adalah nilai AVE untuk setiap variabel.

Tabel 8. Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>n</i>	Keterangan
Employee Performance (Y)	0,740		Valid
Role Clarity (M2)	0,762		Valid
Supervisor Support (M1)	0,781		Valid
Time Pressure (X2)	0,805		Valid
Workload (X1)	0,863		Valid

Berdasarkan hasil yang tercantum dalam Tabel 8, dapat disimpulkan bahwa semua nilai *Average Variance Extracted (AVE)* berada di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini valid dan dapat diandalkan untuk mengukur konstruk yang dimaksud. Dari pengujian discriminant validity ini, dapat disimpulkan bahwa validitas konstruk untuk semua variabel dalam penelitian ini valid

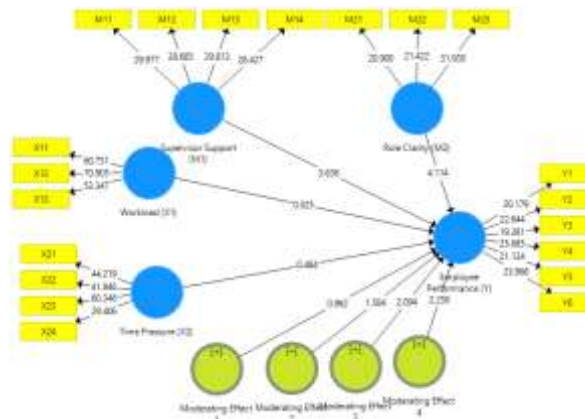
Composite Reliability

Tabel 9. Nilai Reliable

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Employee Performance (Y)	0,929	0,945	Reliable
Role Clarity (M2)	0,844	0,906	Reliable
Supervisor Support (M1)	0,907	0,935	Reliable
Time Pressure (X2)	0,920	0,943	Reliable
Workload (X1)	0,920	0,950	Reliable

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* semuanya di atas 0,7. Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Uji Inner Model



Gambar 6. Inner Model

R-Square

Tabel 10. R-Square

Variabel Dependent	R Square	Keterangan
Employee Performance (Y)	0,944	Sangat Kuat

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, nilai R Square (R^2) untuk variabel *Employee Performance* (Y) adalah sebesar 0,944. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 94,4% variasi pada *Employee Performance* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang terdapat dalam model penelitian, sementara sisanya sebesar 5,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 sebesar 0,944 tergolong sangat kuat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang sangat tinggi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel dalam model, baik yang bersifat *job demands* maupun *job resources*, mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan secara komprehensif. Temuan ini mengindikasikan bahwa model struktural yang dibangun telah sesuai dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian, khususnya dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Performance*.

Estimasi Path Coefisien

Tabel 11. Path Coefisien

Konstruk	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
Time Pressure (X2) -> Employee Performance (Y)	-0,069	0,484	0,629	Berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan

Workload (X1) -> Employee Performance (Y)	-0,004	0,025	0,980	Berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan
Moderating Supervisor Support (M1): workload (X1) → Employee Performance (Y)	0,243	0,962	0,336	Berpengaruh secara positif dan tidak signifikan
Moderating Supervisor Support (M1): time pressure (X2) → Employee Performance (Y)	-0,400	1,504	0,133	Berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan
Moderating Role Clarity (M2): workload (X1) → Employee Performance (Y)	-0,477	2,094	0,037	Berpengaruh secara negatif dan signifikan
Moderating Role Clarity (M2): time pressure (X2) → Employee Performance (Y)	0,573	2,250	0,025	Berpengaruh secara positif dan signifikan

Berdasarkan hasil pengujian model struktural, pengaruh *Workload* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar -0,004, *t-statistics* sebesar 0,025, dan *p-values* sebesar 0,980. Hasil ini menunjukkan bahwa *Workload* berpengaruh secara negatif terhadap *Employee Performance* meskipun pengaruh tersebut tidak signifikan, sehingga beban kerja yang dirasakan karyawan tidak secara langsung memengaruhi tingkat kinerja mereka. Selanjutnya, pengaruh *Time Pressure* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y) menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,069 dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,484 dan *p-values* sebesar 0,629. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Time Pressure* memiliki pengaruh negatif terhadap *Employee Performance* meskipun tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa tekanan waktu yang dirasakan karyawan belum cukup kuat untuk menurunkan kinerja secara langsung.

Pada pengujian efek moderasi, hasil menunjukkan bahwa moderasi *supervisor support* (M1) pengaruh *workload* (X1) terhadap *employee performance* (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,243 dan *p-values* sebesar 0,336, sehingga dinyatakan memiliki pengaruh yang positif meskipun tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel moderator pada interaksi pertama belum mampu memoderasi hubungan antara variabel independen dan *Employee Performance*. Hasil serupa juga ditemukan pada moderasi *supervisor support* (M1) pengaruh *time pressure* (X2) terhadap *employee performance* (Y), yang memiliki nilai *original sample* sebesar -0,400 dan *p-values* sebesar 0,133, sehingga memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. Dengan demikian, moderator pada interaksi kedua belum mampu memperkuat maupun memperlemah pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan dua interaksi sebelumnya, moderasi *role clarity* (M2) pengaruh *workload* (X1) terhadap *employee performance* (Y) menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,477 dengan *t-statistics* sebesar 2,094 dan *p-values* sebesar 0,037. Nilai ini lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa moderasi *role clarity* (M2) pengaruh *workload* (X1) terhadap *employee performance* (Y) hasilnya signifikan secara negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel moderator pada interaksi ini memperlemah hubungan antara variabel independen dan kinerja karyawan. Selanjutnya, moderasi *role clarity* (M2) pengaruh *time pressure* (X2) terhadap *employee performance* (Y) memiliki nilai *original sample* sebesar 0,573, *t-statistics* sebesar 2,250, dan *p-values* sebesar 0,025, yang menunjukkan pengaruh signifikan secara positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel moderator pada interaksi keempat memperkuat hubungan antara variabel independen dan *employee performance*. Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh langsung *Time Pressure* dan *Workload* terhadap *Employee Performance* tidak signifikan, namun peran variabel moderator pada interaksi tertentu terbukti signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja karyawan bersifat kondisional, tergantung pada keberadaan dan kekuatan faktor moderator dalam model penelitian.

Pembahasan

pengaruh *workload* terhadap *employee performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *workload* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan beban kerja tidak secara langsung menurunkan kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan. Secara teoretis, hasil ini menunjukkan bahwa *job demands* tidak selalu berdampak negatif, terutama ketika karyawan telah terbiasa dengan tuntutan pekerjaan atau memiliki kapasitas dan kompetensi yang memadai. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa *job demands* baru akan berdampak negatif apabila melebihi kapasitas individu dan tidak diimbangi oleh *job resources*.

Dalam industri perbankan, beban kerja yang dihadapi karyawan umumnya bersifat rutin, terstruktur, dan terstandarisasi, seiring dengan adanya prosedur operasional baku, sistem kerja berbasis target, serta pembagian tugas yang jelas. Kondisi tersebut menyebabkan *workload* tidak selalu dipersepsikan sebagai sumber tekanan yang menghambat kinerja, melainkan sebagai bagian inheren dari tanggung jawab profesional yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan. Ketika tuntutan kerja berada dalam batas kemampuan individu dan didukung oleh kompetensi serta pengalaman kerja yang memadai, *workload* justru dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan efisien. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Herawati *et al.*, (2023) *workload* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Pengaruh Time Pressure terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *time pressure* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, meskipun arah hubungan bersifat negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa *time pressure* di Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan belum berada pada tingkat yang mengganggu efektivitas kerja karyawan.

Menurut JD-R Model, *time pressure* merupakan job demand yang dapat menurunkan kinerja apabila berlangsung secara intens dan berkepanjangan. Namun, ketika karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup serta sistem kerja yang jelas, tekanan waktu dapat dikelola secara efektif (Bakker & Demerouti, 2017).

Hasil penelitian ini menjadi anti tesis temuan Haruna, (2025) yang menyatakan bahwa *time pressure* dalam pekerjaan yang memiliki prosedur kerja yang jelas, struktur tugas yang terdefinisi, serta standar operasional yang mapan tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam Bank Rakyat Indonesia, pencapaian target dan pemenuhan tenggat waktu telah menjadi bagian dari budaya kerja organisasi yang terinternalisasi dalam aktivitas operasional sehari-hari. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk mengembangkan strategi kerja yang adaptif, seperti pengelolaan waktu yang efektif dan prioritas tugas, sehingga mereka tetap mampu mempertahankan tingkat kinerja yang optimal meskipun berada dalam situasi tekanan waktu yang relatif tinggi

Peran Support Supervisor Dalam Memoderasi Pengaruh Time Pressure Dan Workload Terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisor support* tidak memoderasi hubungan antara *workload* dan *time pressure* terhadap *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan atasan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, namun peran tersebut belum efektif sebagai mekanisme penyangga (*buffer*) dalam menghadapi tekanan kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan atasan lebih berfungsi sebagai sumber daya motivasional yang mendorong semangat dan kepercayaan diri karyawan, dibandingkan sebagai sumber daya protektif yang mampu mengurangi dampak tuntutan kerja yang bersifat struktural. Dengan kata lain, tekanan kerja seperti beban kerja dan tekanan waktu cenderung dipengaruhi oleh sistem, target organisasi, serta desain pekerjaan, sehingga dukungan atasan saja belum cukup untuk menetralkan pengaruh negatif dari tuntutan kerja tersebut terhadap kinerja karyawan.

Menurut JD-R Model, tidak semua job resources memiliki fungsi buffering. Beberapa job resources lebih berperan sebagai *motivational resources* dibandingkan *protective resources* (Bakker *et al.*, 2014). Dalam konteks ini, supervisor support lebih berfungsi meningkatkan semangat kerja daripada mengurangi dampak tuntutan kerja. Temuan ini sejalan dengan studi Msuya & Kumar, (2022) dan Herawati *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa efek moderasi *supervisor support* memiliki pengaruh yang positif pada *workload* terhadap kinerja karyawan.

Peran positif *clarity role* dalam memoderasi pengaruh *time pressure* dan *workload* terhadap *employee performance*

Berbeda dengan *supervisor support*, *role clarity* terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh *workload* dan *time pressure* terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa kejelasan peran berfungsi sebagai **buffer job resource** yang mampu mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, karena pemahaman yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, dan prioritas kerja memungkinkan karyawan mengelola beban kerja dan tekanan waktu secara lebih efektif tanpa mengorbankan kinerja.

Ketika karyawan memiliki kejelasan yang memadai mengenai tugas, tanggung jawab, serta prioritas kerja yang harus diselesaikan, mereka akan lebih mampu mengatur alokasi waktu, menyusun urutan pekerjaan, dan mengendalikan beban kerja secara efektif. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk merespons tekanan waktu dan tuntutan pekerjaan secara lebih terstruktur dan adaptif, sehingga *job demands* yang dihadapi tidak secara langsung menurunkan kinerja, melainkan dapat dikelola tanpa mengganggu pencapaian hasil kerja.

Temuan ini memperkuat penelitian Bakker *et al.* (2005) dan Gong & Popescu, (2025) yang menyatakan bahwa *role clarity* merupakan job resource strategis yang efektif dalam mengendalikan dampak negatif job demands

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai peran *job resources* dalam meredam dampak *job demands* terhadap *employee performance* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Workload tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja yang diterima karyawan belum berada pada tingkat yang menghambat kinerja. Karyawan BRI Cabang Bangkalan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang ada, sehingga peningkatan workload tidak secara langsung menurunkan kinerja.
2. Time pressure tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Tekanan waktu yang dialami karyawan belum cukup kuat untuk memengaruhi kinerja secara langsung. Target dan tenggat waktu kerja telah menjadi bagian dari sistem kerja yang terinternalisasi, sehingga dapat dikelola secara efektif oleh karyawan.
3. Supervisor support berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Dukungan atasan terbukti berperan sebagai *job resource* yang bersifat motivasional. Semakin tinggi dukungan supervisor, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.
4. Role clarity berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Kejelasan peran dan tanggung jawab kerja membantu karyawan bekerja lebih fokus, efisien, dan minim kesalahan, sehingga meningkatkan kinerja.

5. Supervisor support tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara workload dan time pressure terhadap employee performance. Dukungan atasan belum mampu meredam dampak tekanan kerja, meskipun berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja.
6. Role clarity terbukti berperan sebagai variabel moderasi yang efektif dalam meredam dampak workload dan time pressure terhadap employee performance. Kejelasan peran memungkinkan karyawan mengelola tuntutan kerja dengan lebih baik, sehingga job demands tidak berdampak negatif terhadap kinerja.

Saran

Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi praktis yang dapat diberikan kepada manajemen Bank Rakyat Indonesia Cabang Bangkalan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kejelasan peran dan tanggung jawab kerja karyawan. Manajemen disarankan untuk secara berkala melakukan evaluasi job description, memperjelas alur kerja, serta menyosialisasikan standar operasional prosedur (SOP) agar karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas dan prioritas kerja.
2. Memperkuat peran supervisor sebagai fasilitator kinerja. Meskipun supervisor support belum terbukti sebagai variabel moderasi, dukungan atasan tetap berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada komunikasi, coaching, dan feedback konstruktif perlu ditingkatkan.
3. Mengelola workload dan time pressure secara sistematis. Walaupun tidak berpengaruh langsung, manajemen tetap perlu memastikan bahwa beban kerja dan tekanan waktu berada pada tingkat yang wajar, melalui pembagian tugas yang adil dan penjadwalan kerja yang realistis.
4. Mengintegrasikan role clarity dalam manajemen kinerja. Kejelasan peran sebaiknya dijadikan bagian dari sistem penilaian kinerja, sehingga karyawan memahami secara jelas indikator keberhasilan dan ekspektasi organisasi.

Saran Akademis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel psikologis lain, seperti *work engagement*, *job satisfaction*, atau *psychological capital*, guna memperkaya pemahaman mengenai mekanisme pengaruh job demands terhadap kinerja.
2. Menggunakan desain penelitian longitudinal agar dapat menangkap dinamika perubahan job demands, job resources, dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu.
3. Memperluas objek penelitian ke cabang atau sektor industri lain, sehingga hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.

4. Mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif, melalui wawancara mendalam, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengalaman kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguze, A., Sevgi, N. K., & Zehir, C. (2021). Analysis of the effects of time pressure and supervisor support on organizational cynicism and employee surveillance in organization. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 7–26.
- Al-Kassem, A., Momani, H. R., Assad, N. F., Alzghoul, A. M., & Bayoumy, M. S. A. (2025). Work-life balance and its impact on employee performance: HR strategies for success. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(5), 646–657. <https://doi.org/10.53894/ijriss.v8i5.8807>
- Angela, J., & Rojuaniah, R. (2022). The model of supervisor support, work-life balance, job satisfaction, and organizational commitment on IT employee performance moderated by demographic factors. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(3), 314–332. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i3.3840>
- Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Dewanta, P. K. D., & Putra, M. S. (2024). The impact of workload on job satisfaction mediated by employee work stress at the Bali Provincial Election Supervisory Agency. *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, 2(1), 335–355. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v2i1.423>
- Effendi, M. S., Komariah, A., Agustina, S. S., & Dikdik, A. (2025). Beyond workload: Uncovering the link between supervisor support, work-life balance, and lecturer productivity. *Education Sciences*, 15(9), 1–38. <https://doi.org/10.3390/educsci15091122>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1841359>
- Gong, J., & Popescu, A. (2025). Understanding the role of role clarity in mediating the relationship between workload and burnout. *KMAN Counseling and Psychology Nexus*, 3(2), 1–10. <https://doi.org/10.61838/kman.ooc.psynexus.3.8>

- Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M., & Hidayati, T. (2023). The effect of workload, supervisor, and coworker supports on job performance through job satisfaction. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 13–33. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.168>
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands–resources framework to JD-R 3.0. *Acta Psychologica*, 253, 104710. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104710>
- Msuya, M. S., & Kumar, A. B. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00139-3>
- Yue, Y., Zhiming, W., & Qiushi, X. (2024). The effect of time pressure on individual work outcomes: A meta-analytic review. *Advances in Psychological Science*, 32(3), 465–485. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2024.00465>