

# Workplace Bullying, Job performance, Affect-Based Trust, dan Job Stress: Sebuah Studi Literatur pada Industri Perbankan

Kris Edwin Chandra<sup>1</sup>, Sitti Rakhman<sup>2</sup>

Penulis

<sup>1</sup>\*Korespondensi Penulis

Kris Edwin Chandra

[chandrakris08@gmail.com](mailto:chandrakris08@gmail.com)

Tulis afiliasi/institusi anda disini

[STMA Trisakti](#)

<sup>2</sup>Korespondensi Penulis

Sitti Rakhman

[Trisaktirahma@gmail.com](mailto:Trisaktirahma@gmail.com)

Tulis afiliasi/institusi anda disini

[STMA Trisakti](#)

## CITATION

Chandra, K. E. (2025). Workplace Bullying, Job performance, Affect-Based Trust, dan Job Stress: Sebuah Studi Literatur pada Industri Perbankan. Journal of ..., XX(X), XX-YY.

## ARTICLE HISTORY

Received:

Accepted:

Published online

## Abstract

*This study aims to analyze the relationship between Workplace Bullying, Affect-Based Trust, Job Stress, and job performance within the banking industry. The research background highlights the increasing work pressure, competitive culture, and hierarchical structure that characterize the banking sector conditions that often allow bullying behaviors to emerge. This study employs a literature review method, examining more than ten national and international empirical studies published within the last ten years. Data sources include academic journals, research reports, and other relevant scientific publications. The analysis identifies patterns among the variables based on documented empirical findings across various organizational settings. The results indicate that Workplace Bullying has a significantly negative impact on Employee Performance, both directly and through mediating variables. Affect-Based Trust tends to deteriorate in the presence of bullying, disrupting cooperation, communication, and interpersonal effectiveness. Job Stress emerges as the primary consequence of bullying and acts as a key mediator that amplifies its negative effect on performance. These relationships form an interconnected model that reflects a cascading effect that undermines the overall work environment in the banking sector. The study recommends strengthening bullying reporting mechanisms, fostering a culture of trust-based relationships, and implementing stress management programs to support emotional stability and sustain Employee Performance.*

**Keywords:** Workplace Bullying; Employee Performance; Affect-Based Trust; Job Stress; Human Resources Management

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Workplace Bullying, Affect-Based Trust, Job Stress, dan job performance Industri perbankan. Latar belakang penelitian berangkat dari meningkatnya tekanan kerja, budaya kompetitif, serta struktur organisasi yang hierarkis di sektor perbankan yang seringkali memberi ruang bagi munculnya perilaku intimidatif. Studi ini menggunakan metode studi literatur dengan mengkaji lebih dari 10 penelitian nasional dan internasional dalam rentang sepuluh tahun terakhir. Sumber data berasal dari jurnal akademik, laporan penelitian, dan publikasi ilmiah yang relevan. Pendekatan analisis dilakukan dengan mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel berdasarkan temuan empiris pada berbagai konteks organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Workplace Bullying memiliki dampak negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui jalur mediasi. Affect-Based Trust terbukti menurun ketika bullying terjadi, sehingga menghambat kerja sama, komunikasi, dan efektivitas hubungan interpersonal. Selain itu, Job Stress menjadi konsekuensi utama bullying dan berperan sebagai mediator penting yang memperkuat pengaruh negatif tersebut terhadap kinerja. Kombinasi ketiga variabel ini menghasilkan model keterkaitan yang menunjukkan efek berantai yang merusak kualitas lingkungan kerja perbankan. Rekomendasi penelitian meliputi penguatan sistem pelaporan bullying, pengembangan budaya kerja berbasis kepercayaan, serta implementasi program manajemen stres untuk menjaga stabilitas emosional dan performa karyawan.

**Kata Kunci:** Workplace Bullying; Kinerja Karyawan; Trust Berbasis Afeks; Stres Kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia.

## Pendahuluan

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang dikenal memiliki standar profesionalitas tinggi, budaya kerja yang kompetitif, serta tuntutan kinerja yang besar terhadap para karyawannya. Sebagai sektor yang mengelola keuangan masyarakat, perbankan dituntut memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas, stabilitas emosi, serta kemampuan bekerja sama dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan. Dalam kondisi ideal, organisasi perbankan seharusnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung kesehatan psikologis karyawan agar mereka dapat mencapai kinerja optimal (*job performance*). Lingkungan kerja yang kondusif tersebut ditandai oleh hubungan interpersonal yang sehat, komunikasi yang efektif, kepercayaan antarkaryawan, serta mekanisme pengawasan yang mampu mencegah munculnya perilaku-perilaku merugikan (Silviandari & Helmi, 2018).

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja di sektor perbankan cenderung memiliki tingkat tekanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Target kinerja yang ketat, persaingan antarindividu, struktur organisasi yang hierarkis, serta budaya kerja yang keras sering kali melahirkan dinamika hubungan kerja yang kurang sehat. Kondisi tersebut mendorong munculnya fenomena *Workplace Bullying*, yaitu perilaku negatif yang dilakukan secara berulang seperti intimidasi, penghinaan, penyingkiran, atau gangguan psikologis yang ditujukan kepada seorang karyawan sehingga menurunkan kesejahteraan fisik maupun mentalnya (Ependi, 2021). Dalam satu dekade terakhir, fenomena ini semakin menjadi perhatian karena dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas, tingkat stres, kondisi emosional karyawan, hingga kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam konteks perbankan di Indonesia, khususnya di wilayah perkotaan seperti Jakarta Selatan, tekanan kerja yang tinggi sering kali menciptakan dinamika hubungan kerja yang kurang sehat. Sejumlah riset menunjukkan bahwa karyawan bank rentan mengalami perilaku intimidatif baik yang bersumber dari atasan, rekan kerja, maupun tekanan struktural pekerjaan itu sendiri. Kondisi ini memperlebar jarak antara situasi ideal berupa lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif dengan kondisi nyata yang dipenuhi oleh stres, tekanan psikologis, dan perilaku agresif terselubung. Kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas tersebut menjadi dasar penting untuk menganalisis lebih lanjut bagaimana *Workplace Bullying* dapat memengaruhi *job performance* karyawan di sektor perbankan (Abbasi, 2015).

Selain berdampak langsung terhadap kinerja, *Workplace Bullying* juga memengaruhi aspek psikologis penting dalam hubungan kerja, yaitu *Affect-Based Trust* atau kepercayaan berbasis afeksi. *Affect-Based Trust* merujuk pada kepercayaan yang terbentuk melalui kedekatan emosional, rasa aman, dan kualitas hubungan interpersonal antarkaryawan. Ketika bullying terjadi, kepercayaan ini cenderung menurun secara signifikan. Karyawan merasa tidak aman, tidak diperlakukan secara adil, serta mengalami hambatan dalam membangun kerja sama yang efektif. Kondisi tersebut pada akhirnya menurunkan motivasi, komitmen, dan efektivitas kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Affect-Based Trust* memiliki peran penting dalam memperkuat atau menengahi hubungan antara *Workplace Bullying* dan penurunan *job performance*.

Faktor lain yang muncul sebagai konsekuensi langsung dari *Workplace Bullying* adalah *Job Stress*. Stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk mengatasinya. Praktik bullying memperburuk kondisi tersebut karena menambahkan tekanan psikologis di luar beban kerja formal. Karyawan yang mengalami tingkat stres tinggi umumnya

menunjukkan gejala kelelahan emosional, penurunan motivasi, gangguan konsentrasi, serta penurunan kualitas dan kuantitas pekerjaan. Oleh karena itu, *Job Stress* menjadi variabel krusial dalam memahami pengaruh *Workplace Bullying* terhadap performa kerja, khususnya dalam organisasi jasa yang menuntut akurasi, konsistensi, dan ketahanan psikologis tinggi seperti industri perbankan (Indriyani, 2016).

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan antara *Workplace Bullying* dan penurunan kinerja karyawan, serta dampaknya terhadap kesejahteraan psikologis individu di tempat kerja. Kelebihan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada penguatan bukti empiris mengenai dampak negatif bullying dalam konteks organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih menelaah hubungan antarvariabel secara parsial, misalnya hanya mengkaji hubungan langsung antara bullying dan kinerja, atau hanya memfokuskan pada satu variabel psikologis tertentu. Penelitian yang mengintegrasikan *Workplace Bullying*, *Affect-Based Trust*, *Job Stress*, dan *job performance* dalam satu kerangka kajian yang komprehensif, khususnya dalam konteks perbankan di Indonesia, masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini disusun dalam bentuk studi literatur dengan mengkaji hasil-hasil penelitian empiris dan teoretis yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *job performance* karyawan, serta mengkaji peran *Affect-Based Trust* dan *Job Stress* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut. Dengan mengkaji berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan keempat variabel tersebut, sekaligus menawarkan implikasi teoretis dan rekomendasi praktis bagi organisasi jasa, khususnya industri perbankan di Indonesia, yang akan diuraikan lebih lanjut pada bagian hasil dan pembahasan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*), yaitu pendekatan penelitian yang berfokus pada pengumpulan, analisis, dan sintesis data dari berbagai publikasi ilmiah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pemahaman komprehensif mengenai fenomena *Workplace Bullying*, *job performance*, *Affect-Based Trust*, dan *Job Stress* tanpa melakukan pengumpulan data primer, serta tetap memenuhi standar penelitian ilmiah yang dapat direplikasi. Data dikumpulkan dari artikel ilmiah bereputasi nasional dan internasional (SINTA, Scopus, Web of Science) yang diterbitkan dalam kurun waktu 2014–2024. Dari hasil penelusuran, dipilih minimal sepuluh artikel yang paling relevan berdasarkan kriteria kesesuaian topik dan fokus variabel penelitian.

Selanjutnya, artikel-artikel terpilih dianalisis menggunakan analisis isi (*content analysis*) untuk menemukan pola hubungan antarvariabel dan mengidentifikasi konsistensi maupun perbedaan temuan sebelumnya. Hasil analisis kemudian disintesis untuk merumuskan kesimpulan konseptual dan rekomendasi praktis bagi industri perbankan di Indonesia. Metode ini dianggap tepat karena memungkinkan verifikasi temuan dengan menggunakan kumpulan literatur yang sama, serta menjelaskan hubungan antara bullying, stres kerja, kepercayaan berbasis afeksi, dan kinerja karyawan secara sistematis dan objektif.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. *Workplace Bullying* di Industri Perbankan

Industri perbankan adalah salah satu sektor pekerjaan yang sangat kompetitif dan penuh tekanan. Para karyawan perbankan tidak hanya menghadapi beban target finansial dan kinerja, tetapi juga struktur hierarkis yang kaku dan ekspektasi tinggi dari manajemen. Kondisi kerja yang stres tinggi dan persaingan internal dapat memicu munculnya perilaku negatif seperti *Workplace Bullying*. *Bullying* di perbankan ini bisa berbentuk intimidasi verbal, pemantauan berlebihan, kritik terus-menerus, atau tindakan isolasi sosial.

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa *Workplace Bullying* bukanlah fenomena langka di industri perbankan. Sebagai contoh, sebuah studi di sektor perbankan di Portugal dengan sampel 561 pekerja menemukan angka insiden *bullying* yang cukup signifikan: sekitar 5,9% responden menyatakan dirinya sebagai target *bullying* melalui metode “self-labeling”, sedangkan jika menggunakan metode pengalaman perilaku (“behavioral experience method”) mencapai 23,4% target. Studi ini juga menunjukkan bahwa perilaku negatif paling umum berupa beban kerja yang tidak terkendali, pendapat diabaikan, dan pemantauan pekerjaan yang terlalu intens (Silviandari & Helmi, 2018).

Selain dampak langsung terhadap kinerja, *Workplace Bullying* di sektor perbankan juga diidentifikasi sebagai faktor yang berkontribusi pada stres kerja (Job Stress). Meski penelitian perbankan secara spesifik masih relatif terbatas, literatur dari konteks pekerjaan lain di Indonesia menunjukkan hubungan kuat antara *bullying* dan stress. Misalnya, studi pada pekerja “blue collar” perempuan di pabrik di Bekasi menemukan bahwa pekerja yang sering mengalami *bullying* cenderung memiliki tingkat stres kerja sedang hingga tinggi.

Meski ini bukan penelitian di bank, pola ini bisa jadi indikator umum bahwa *bullying* dapat menjadi beban psikologis signifikan, dan potensi dampaknya pada karyawan perbankan layak dicermati. Penelitian di perbankan tidak hanya menyoroti prevalensi dan dampak psikologis, tetapi juga efek terhadap motivasi dan perilaku ekstra-peran (organizational citizenship behavior / OCB). Sebuah studi di sektor perbankan cabang di Pakistan yang dilakukan selama pandemi COVID-19 menganalisis hubungan antara *bullying*, motivasi karyawan, dan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *bullying* mengurangi motivasi, tetapi motivasi yang tersisa masih berpengaruh positif terhadap perilaku OCB, meskipun *bullying* hadir sebagai beban psikologis. Temuan ini memperlihatkan bahwa konsekuensi *bullying* tidak hanya bersifat negatif secara langsung, tetapi juga mengintervensi dimensi lain dari kinerja karyawan melalui jalur motivasi dan keterlibatan ekstra-peran.

meskipun penelitian langsung yang meneliti *bullying* di bank masih terbatas, ada bukti bahwa perundungan tempat kerja (*Workplace Bullying*) juga menjadi isu di sektor perbankan lokal. Sebagai contoh, skripsi di Universitas Gadjah Mada (UGM) melakukan survei pada pekerja perempuan non-manajerial di bank dan menemukan bahwa *bullying* berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja. Penurunan keterikatan kerja ini sangat relevan karena keterikatan (engagement) karyawan berkorelasi kuat dengan performa jangka panjang dan retensi karyawan di organisasi jasa seperti bank (Faisal et al., 2017).

Selain aspek kuantitatif, wacana publik juga menyiratkan bahwa perilaku intimidatif dan kekuasaan berlebih masih menjadi masalah di firma finansial. Misalnya, laporan dari *Financial Conduct Authority* (FCA) di Inggris mencatat peningkatan insiden *bullying* dan pelecehan non-finansial di bank dan institusi keuangan lainnya. > “*Reports of bullying, discrimination surge in*

*British financial services*” menunjukkan tren peningkatan risiko budaya toksik di sektor ini. Fenomena ini memperkuat bahwa meskipun ada regulasi dan kesadaran, *Workplace Bullying* masih sangat relevan sebagai isu struktural di sektor perbankan.

Secara teori, faktor yang memicu *bullying* di bank bisa berasal dari karakteristik pekerjaan perbankan itu sendiri: target keuangan, persaingan penjualan, tekanan regulasi, dan beban kerja tinggi. Kombinasi tekanan eksternal dan struktur hierarki dapat menciptakan “lingkungan power imbalance” di mana pegawai merasa rentan terhadap perilaku agresif dari rekan kerja atau atasan. Struktur semacam ini sangat rentan terhadap perilaku bully, terutama dalam organisasi yang kurang memiliki sistem dukungan psikologis (Lestary, 2017).

Secara ringkas, *Workplace Bullying* di industri perbankan adalah persoalan nyata dan signifikan yang memiliki berbagai wajah dari beban kerja tak realistis, pengabaian pendapat, hingga intimidasi verbal dan sosial. Data empiris dari berbagai negara (seperti Portugal dan Pakistan) menunjukkan bahwa persentase karyawan yang menjadi korban tidak sedikit. Lebih jauh, *bullying* di bank tidak hanya berdampak pada psikologis dan motivasi, tetapi juga memengaruhi keterikatan kerja dan potensi kinerja melalui mekanisme stres dan dinamika interpersonal.

Karena itu, dalam kerangka studi literatur, pengkajian *Workplace Bullying* di industri perbankan sangat relevan untuk memahami akar masalah dan merumuskan strategi intervensi yang tepat. Analisis mendalam terhadap literatur bisa membuka wawasan mengenai praktik terbaik pencegahan, kebijakan HR, dan intervensi psikologis yang diperlukan agar bank dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

## 2. Pengaruh *Workplace Bullying* terhadap *Job performance*

*Workplace Bullying* merupakan salah satu faktor psikososial yang paling merusak kualitas lingkungan kerja dan memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap *job performance*. Industri jasa seperti perbankan, performa kerja sangat ditentukan oleh stabilitas emosional, kemampuan interpersonal, serta ketepatan dalam menjalankan prosedur. Ketika seorang karyawan menjadi korban *bullying* baik dalam bentuk intimidasi, sindiran merendahkan, pengucilan, pemberian beban kerja tidak realistis, atau kritik berlebihan maka kondisi psikologis dan motivasi kerjanya cenderung mengalami penurunan signifikan.

Secara teoritis, pengaruh buruk *bullying* terhadap performa dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, *bullying* menciptakan lingkungan kerja yang tidak aman secara emosional, sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan tenang dan fokus. Ketika seseorang merasa terancam atau diperlakukan tidak adil oleh rekan kerja atau atasan, otak akan memasuki kondisi kewaspadaan tinggi (hypervigilance), yang mengurangi kapasitas kognitif untuk mengerjakan tugas-tugas inti pekerjaan, terutama pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi tinggi seperti transaksi keuangan, analisis kredit, atau pelayanan nasabah (Abbasi, 2015).

*Bullying* menurunkan motivasi intrinsik. Karyawan yang diperlakukan dengan buruk akan kehilangan keinginan untuk memberikan kontribusi optimal. Mereka mulai mengerjakan tugas hanya untuk menggugurkan kewajiban, bukan karena dorongan untuk mencapai hasil terbaik. Kondisi ini berlawanan dengan performa ideal yang diharapkan perusahaan, terutama sektor perbankan yang mengandalkan kualitas pelayanan, produktivitas, dan ketelitian.

*Bullying* memicu ketidakmampuan mengelola emosi. Korban *bullying* sering merasa cemas, tertekan, dan mengalami penurunan harga diri. Emosi-emosi negatif ini secara langsung

berpengaruh pada perilaku kerja, seperti meningkatnya kesalahan kerja, lambat dalam mengambil keputusan, atau menurunnya inisiatif untuk menyelesaikan masalah yang muncul di lapangan. Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya berdampak pada performa individu, tetapi juga dapat menurunkan produktivitas tim secara keseluruhan.

Penurunan performa juga dapat terlihat melalui gejala fisik seperti kelelahan, sakit kepala, gangguan tidur, atau menurunnya stamina. Ketika kondisi fisik melemah akibat tekanan emosional berkelanjutan, maka kemampuan kerja karyawan perbankan yang membutuhkan ketahanan mental dan fisik tinggi pun ikut menurun. Bank sebagai organisasi sangat sensitif terhadap kesalahan karena setiap kesalahan dapat berdampak pada keuangan dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, dampak *bullying* terhadap penurunan performa menjadi isu yang sangat penting.

Selain itu, *bullying* juga berdampak pada perilaku ekstra-peran Karyawan yang menjadi korban cenderung menarik diri dan mengurangi kontribusi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, memberikan layanan ekstra kepada nasabah, atau memberikan masukan konstruktif kepada manajemen. Penurunan *organizational citizenship behavior* (OCB) ini turut memperburuk performa keseluruhan unit kerja dan menghambat terciptanya budaya kerja kolaboratif (Ode et al., 2019).

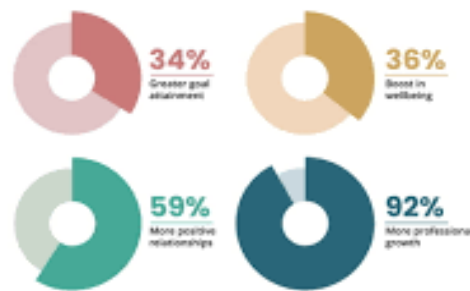
Perbankan di kota besar seperti Jakarta Selatan, di mana tekanan target sangat tinggi, *bullying* dapat memperburuk kondisi kerja dan mempercepat kejenuhan. Ketika karyawan merasa tidak didukung oleh lingkungan kerja, performa menurun meskipun mereka memiliki kompetensi teknis yang baik. Bahkan beberapa studi menunjukkan bahwa korban *bullying* cenderung lebih sering absen, mengajukan resign, atau menunjukkan *disengagement* yang berdampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi.

*Workplace Bullying* memiliki pengaruh kuat dan konsisten terhadap turunnya job performance. Melalui mekanisme tekanan psikologis, penurunan motivasi, menurunnya rasa aman, hingga gejala fisik dan emosional, *bullying* menghalangi karyawan untuk bekerja secara optimal. Pemahaman ini menjadi dasar penting bagi organisasi jasa seperti perbankan untuk mengembangkan kebijakan pencegahan *bullying* serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

### 3. Peran *Affect-Based Trust*

*Affect-Based Trust* merupakan bentuk kepercayaan yang didasarkan pada kedekatan emosional, rasa saling peduli, dan keyakinan bahwa rekan kerja memiliki niat baik. Tidak seperti *cognition-based trust* yang bertumpu pada kompetensi atau reliabilitas teknis, *Affect-Based Trust* berakar pada ikatan interpersonal yang hangat, hubungan positif, serta rasa aman psikologis. Organisasi modern, terutama industri perbankan yang sangat kompetitif dan penuh tekanan, kepercayaan berbasis afeksi berperan sebagai fondasi penting untuk menjaga stabilitas hubungan sosial maupun performa kerja karyawan (Wahyuningtias & Kadir, 2021).

### Positive effects of building trust and connection between employees



Source: <https://www.betterup.com/blog/connection-crisis-impact-at-work>



**Gambar 1.** Dampak positif membangun kepercayaan dan koneksi antar karyawan terhadap kolaborasi dan kinerja tim.

Data visual yang ditampilkan dalam gambar di atas menunjukkan secara jelas bahwa kepercayaan dan koneksi antar karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap dinamika kerja. Misalnya, grafik pertama memperlihatkan bahwa 34% peningkatan pencapaian tujuan (goal attainment) terjadi ketika tingkat kepercayaan antar individu lebih tinggi. Angka ini menegaskan bahwa kepercayaan emosional mampu meningkatkan kolaborasi dan efektivitas penyelesaian tugas. Pada grafik lain, terlihat bahwa 36% peningkatan kesejahteraan (wellbeing) juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal yang sehat. Hal ini sejalan dengan konsep *Affect-Based Trust* yang menurunkan ketegangan psikologis, menciptakan rasa aman, dan memperkuat ketahanan mental dalam menghadapi tekanan kerja.

Selain itu, studi menunjukkan bahwa hubungan yang hangat antar karyawan meningkatkan 59% hubungan kerja yang lebih positif, seperti tercantum dalam gambar. Ini mendukung pandangan bahwa *Affect-Based Trust* meningkatkan komunikasi terbuka, mengurangi kesalahpahaman, dan menumbuhkan empati. Ketika karyawan merasa dihargai secara emosional, mereka cenderung membalas dengan perilaku prososial, termasuk membantu rekan kerja, berbagi informasi penting, dan menjaga keharmonisan tim. Bahkan, data pada gambar menunjukkan 92% peningkatan pertumbuhan profesional ketika kepercayaan dan koneksi antar karyawan berkembang dengan baik. Ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang suportif mendorong individu untuk belajar, berkembang, dan mengambil inisiatif tanpa rasa takut akan kritik yang merusak.

*Workplace Bullying*, *Affect-Based Trust* memainkan peran sentral sebagai buffer atau perisai yang dapat memperlemah dampak negatif *bullying* terhadap job performance. *Bullying* biasanya menciptakan rasa terisolasi, rasa tidak aman, dan ketidakpercayaan terhadap lingkungan kerja. Tanpa adanya *Affect-Based Trust*, karyawan akan lebih rentan terhadap stres, kecemasan, serta penurunan motivasi. Namun, ketika ikatan emosional yang kuat hadir, individu merasa tidak sendirian dalam menghadapi tekanan tersebut. Dukungan sosial dari rekan kerja atau atasan dapat mengurangi persepsi ancaman dan meningkatkan ketahanan emosional (Silviandari, 2018).

Beberapa penelitian juga menegaskan bahwa *Affect-Based Trust* meningkatkan persepsi keadilan dan keamanan psikologis. Ketika karyawan percaya bahwa rekan-rekannya memiliki

niat baik, mereka lebih mampu menafsirkan situasi secara objektif, mengurangi dampak emosional dari perlakuan negatif, serta menjaga fokus pada pencapaian kinerja. Dengan demikian, kepercayaan berbasis afeksi dapat memperkuat komitmen kerja dan mencegah penurunan performa yang biasanya muncul akibat *bullying*.

Secara keseluruhan, *Affect-Based Trust* memiliki posisi strategis dalam hubungan antara *Workplace Bullying* dan job performance. Ia bukan hanya memperbaiki suasana kerja, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme protektif yang menjaga keseimbangan emosional karyawan. Temuan dalam gambar dan berbagai studi empiris membuktikan bahwa membangun kepercayaan emosional merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kinerja, menekan dampak *bullying*, dan menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan produktif di industri perbankan maupun sektor lainnya.

#### 4. Job Stress sebagai Dampak *Bullying* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja

*Workplace Bullying* merupakan salah satu pemicu utama timbulnya Job Stress dalam lingkungan organisasi. Kerja modern yang penuh tuntutan, perilaku *bullying* baik berupa penghinaan verbal, pengucilan sosial, intimidasi, maupun manipulasi psikologis dapat menciptakan tekanan emosional yang berkepanjangan. Industri perbankan sebagai salah satu sektor dengan tekanan kerja tinggi, target ketat, serta hubungan kerja yang kompetitif, menjadi ruang di mana potensi *bullying* dapat lebih mudah muncul. Ketika *bullying* terjadi terus-menerus, karyawan yang menjadi korban akan mengalami stres kerja yang tidak hanya mengganggu kondisi psikologis, tetapi juga berdampak langsung pada penurunan kinerja.

Secara konseptual, Job Stress merupakan reaksi psikologis dan fisiologis yang muncul akibat tuntutan kerja yang dirasakan tidak seimbang dengan kemampuan individu untuk menghadapinya. Menurut penelitian nasional, stres kerja dapat muncul ketika seseorang merasa terancam, tidak dihargai, atau diperlakukan tidak adil di tempat kerja (Indriyani, 2016). Dalam situasi *bullying*, korban mengalami tekanan ganda: tekanan dari beban kerja dan tekanan dari perlakuan tidak menyenangkan dari rekan atau atasan. Kombinasi ini membuat kemampuan adaptasi karyawan menurun, sehingga memicu kelelahan emosional, kecemasan, hingga demotivasi.

*Bullying* sangat erat kaitannya dengan stres karena menciptakan ketidakpastian, rasa tidak aman, dan hilangnya kendali terhadap lingkungan kerja. Korban sering kali merasa takut membuat kesalahan karena khawatir akan menjadi sasaran komentar negatif atau perlakuan agresif lainnya. Hal ini pada akhirnya menurunkan kepercayaan diri dan kemampuan mereka untuk mengambil keputusan. Menurut Ependi (2021), karyawan yang mengalami *bullying* cenderung menunjukkan gejala stres seperti sulit berkonsentrasi, mudah marah, kelelahan mental, hingga penurunan ketahanan fisik. Dampak psikologis ini kemudian memengaruhi cara mereka menjalankan tugas.

Stres kerja yang timbul akibat *bullying* berdampak langsung pada kinerja karyawan. Kinerja yang optimal menuntut kondisi mental yang stabil, fokus yang baik, dan motivasi kerja yang tinggi. Ketika karyawan berada dalam kondisi stres, kapasitas kognitif mereka untuk berpikir, mengolah informasi, dan menyelesaikan masalah menurun. Sebuah penelitian nasional menemukan bahwa stres kerja memengaruhi tiga aspek utama kinerja: efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja (Silviandari, 2018). Korban *bullying* biasanya menunjukkan penurunan produktivitas karena energi mentalnya habis untuk menghadapi tekanan, bukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Selain itu, stres kerja juga berdampak pada perilaku kerja. Beberapa karyawan mungkin menarik diri, mengurangi komunikasi, atau menghindari interaksi dengan rekan kerja. Hal ini dapat menghambat koordinasi dan kerja sama tim. Dalam industri perbankan, di mana kolaborasi dan ketelitian sangat penting, perubahan perilaku ini dapat menyebabkan kesalahan kerja, keterlambatan pelayanan, dan menurunnya kepuasan nasabah. Stres yang tidak ditangani juga berpotensi menyebabkan absensi tinggi (*absenteeism*), keinginan untuk pindah kerja (*turnover intention*), hingga *burnout*.

Dari perspektif organisasi, stres yang muncul akibat *bullying* dapat menciptakan siklus negatif. Ketika kinerja korban menurun, beban kerja dapat kembali meningkat, yang pada akhirnya memperparah stres. Bahkan, dalam beberapa kasus, korban yang kinerjanya menurun justru semakin rentan menjadi sasaran *bullying* karena dianggap lemah atau tidak kompeten. Siklus ini tidak hanya merugikan individu, tetapi juga menurunkan produktivitas keseluruhan organisasi.

Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa stres akibat *bullying* dapat memengaruhi hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang mengalami stres cenderung memiliki toleransi rendah, kurang sabar, dan lebih mudah terprovokasi. Kerja perbankan yang membutuhkan interaksi dengan banyak pihak, kondisi ini dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik yang lebih besar. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa *bullying* tidak hanya menjadi masalah individu, tetapi juga ancaman terhadap stabilitas sosial dalam lingkungan kerja.

Untuk mengurangi dampak negatif stres akibat *bullying*, diperlukan intervensi yang mencakup kebijakan anti-*bullying*, pelatihan manajemen stres, peningkatan iklim komunikasi, serta penguatan dukungan sosial di tempat kerja. Dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, atau tim HR dapat mengurangi tekanan emosional dan membantu korban mengatasi stres dengan lebih baik. Pendekatan ini tidak hanya menjaga kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berdampak pada stabilitas kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, Job Stress merupakan konsekuensi serius dari *Workplace Bullying* yang memiliki pengaruh langsung terhadap penurunan kinerja. Stres yang muncul tidak hanya memengaruhi aspek emosional, tetapi juga kemampuan kognitif dan perilaku kerja karyawan. Dengan memahami hubungan ini, organisasi khususnya di industri perbankan dapat mengambil langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan produktif, sehingga setiap individu dapat bekerja dengan optimal tanpa tekanan psikologis yang merugikan.

## 5. Literatur: Model Keterkaitan Antar Variabel

Keterkaitan antara *Workplace Bullying*, *Affect-Based Trust*, *Job Stress*, dan *job performance* telah menjadi perhatian luas dalam riset manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri. Literatur terbaru menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut membentuk suatu rangkaian mekanisme yang saling memengaruhi, di mana *bullying* di tempat kerja bertindak sebagai pemicu awal yang menimbulkan kerusakan psikologis maupun sosial, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Untuk memahami model hubungan ini, berbagai penelitian baik dari dalam maupun luar negeri memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana dinamika tersebut terjadi dalam organisasi modern, termasuk sektor perbankan.

Dalam literatur global, *Workplace Bullying* didefinisikan sebagai perilaku agresif, merendahkan, dan repetitif yang diarahkan kepada individu sehingga menciptakan ketidaknyamanan, ancaman psikologis, atau penurunan harga diri. Stone et al. (2015) menekankan bahwa *bullying* merupakan bentuk tekanan kerja yang sifatnya kronis dan intens, berbeda dengan konflik pekerjaan biasa yang mungkin hanya bersifat sementara. Industri perbankan secara khusus dianggap sebagai sektor dengan tingkat risiko *bullying* yang tinggi, karena budaya kerja yang kompetitif, tekanan target, dan struktur hierarki yang ketat. Hal ini sejalan dengan studi nasional seperti yang dilakukan Feij, Gräf, dan Pearce (2019), yang menemukan bahwa karyawan di industri jasa, termasuk perbankan, sering menghadapi perilaku intimidatif terselubung seperti kritik menjatuhkan, pengucilan, dan pengabaian informasi penting. Berbagai bentuk *bullying* ini menciptakan lingkungan kerja yang beracun dan memperburuk iklim psikososial perusahaan.

Dampak *bullying* terhadap job performance telah dibuktikan secara konsisten dalam berbagai studi. Secara psikologis, *bullying* menguras energi mental korban karena mereka harus mengalihkan sumber daya kognitif untuk menghadapi tekanan emosional. Faisal et al. (2017) menunjukkan bahwa individu yang mengalami *bullying* kehilangan kemampuan fokus, mengalami gangguan kognitif ringan, dan menunjukkan penurunan kemampuan pengambilan keputusan. Penelitian nasional oleh Ependi (2021) mendukung temuan tersebut dengan membuktikan bahwa *bullying* menimbulkan *emotional exhaustion* yang kemudian menurunkan kualitas kerja, baik dari segi ketepatan waktu, ketelitian, maupun kemampuan memberikan layanan profesional. Dengan demikian, literatur sepakat bahwa *bullying* berdampak negatif terhadap performa melalui proses psikologis dan emosional yang melemahkan motivasi dan kompetensi kerja.

Dalam keterkaitan variabel ini, *Affect-Based Trust* memiliki posisi yang sangat penting. Kepercayaan berbasis emosi ini tidak hanya mencerminkan hubungan interpersonal yang hangat, tetapi juga mencerminkan rasa aman psikologis dalam berinteraksi dengan rekan kerja maupun atasan. Abbasi (2015) menjelaskan bahwa *Affect-Based Trust* muncul dari hubungan yang penuh empati, perhatian, dan saling mendukung. Ketika *Workplace Bullying* terjadi, aspek trust inilah yang paling cepat rusak. *Bullying* menciptakan rasa terancam, ketidakamanan, serta kecenderungan untuk menarik diri dari lingkungan sosial. Dalam studi internasional menemukan bahwa *bullying* menghancurkan interpersonal trust dalam tim, sehingga komunikasi menurun dan kolaborasi tidak lagi efektif. Hancurnya *Affect-Based Trust* ini turut menjelaskan mengapa proses kerja menjadi terhambat, mengingat banyak tugas organisasi yang membutuhkan koordinasi dan saling percaya. Indonesia, Abbasi (2015) menemukan bahwa *Affect-Based Trust* berperan penting sebagai penyangga (buffer) yang membantu karyawan tetap stabil secara emosional ketika menghadapi tekanan. Ketika trust tinggi, individu lebih mampu mengelola tekanan kerja, memperoleh dukungan sosial, dan mempertahankan produktivitas. Namun sebaliknya, ketika *bullying* menurunkan trust, kondisi emosional karyawan menjadi rapuh dan lebih mudah terdampak stres. Banyak penelitian menyatakan bahwa trust tidak hanya menjadi mediator hubungan *bullying*–kinerja, tetapi juga menjadi penentu utama kesehatan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Keterkaitan berikutnya dalam literatur adalah hubungan antara *Workplace Bullying* dan Job Stress. Teori Job Demands–Resources (JD-R) menyebutkan bahwa *bullying* merupakan hindrance demand, yaitu tuntutan kerja yang bersifat menghalangi dan menyebabkan stres, berbeda dengan challenge demand yang mendorong perkembangan. Einarsen dan Ode et al. (2019) menunjukkan bahwa *bullying* memunculkan stres berat, kecemasan, dan bahkan gejala

burnout. Penelitian di Indonesia oleh Silviandari dan Helmi (2018) menegaskan bahwa karyawan yang menjadi korban *bullying* melaporkan tekanan psikologis yang tinggi akibat kehilangan dukungan sosial dan merasa tidak berdaya terhadap situasi. Stres yang muncul akibat *bullying* biasanya bersifat kronis karena berkaitan dengan ancaman reputasi, rasa takut, dan rusaknya hubungan sosial. Tanpa penanganan, kondisi ini dapat meningkat menjadi burnout, yang kemudian mengurangi kapasitas kerja secara signifikan.

Stres kerja memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung terhadap penurunan kinerja. Literatur mengungkapkan bahwa stres melemahkan efektivitas kerja melalui penurunan energi, hilangnya motivasi, dan terganggunya proses kognitif. bahwa stres yang berkepanjangan membuat karyawan tidak mampu memanfaatkan kemampuan mereka secara optimal. Dalam sektor perbankan, stres dapat menurunkan standar layanan nasabah, memicu kesalahan dalam transaksi, serta mengurangi kecepatan pengambilan keputusan. Ketika stres berasal dari *bullying*, dampaknya lebih parah karena melibatkan kerusakan emosional dan rasa tidak aman yang mendalam.

Literatur yang mengintegrasikan seluruh variabel ini menyimpulkan bahwa *Workplace Bullying* memiliki efek berantai terhadap job performance melalui dua jalur utama, yaitu melemahnya Affect-Based Trust dan meningkatnya Job Stress. *Bullying* merusak hubungan interpersonal dan mengikis rasa percaya, yang pada akhirnya melemahkan dukungan sosial dan kerja sama dalam tim. Ketika trust hilang, beban emosional meningkat dan stres menjadi lebih tinggi. Stres yang tidak diatasi kemudian berkontribusi langsung pada penurunan kinerja. Dengan demikian, model hubungan ini menggambarkan sebuah mekanisme psikologis yang komprehensif: *bullying* sebagai pemicu, trust sebagai elemen relasional yang rusak, stres sebagai respon psikologis negatif, dan performa sebagai akibat akhirnya.

Temuan literatur nasional dan internasional secara konsisten memperkuat model ini, menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan pencegahan *bullying*, penguatan budaya trust, dan strategi manajemen stres untuk mempertahankan kinerja optimal. Dalam industri perbankan yang penuh tekanan, model ini sangat relevan untuk memahami bagaimana dinamika sosial dan emosional mempengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## Kesimpulan

Studi literatur ini menegaskan bahwa *Workplace Bullying* merupakan faktor destruktif yang secara signifikan menurunkan kualitas lingkungan kerja dan *job performance* karyawan di industri perbankan yang kompetitif, berorientasi target, dan berstruktur hierarkis. Bullying merusak komunikasi, hubungan antarpegawai, serta profesionalitas kerja, sekaligus melemahkan *Affect-Based Trust* yang penting dalam membangun rasa aman, dukungan emosional, dan kolaborasi tim. Dampak psikologis berupa *Job Stress* juga muncul sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan bullying dengan penurunan performa, ditandai oleh kelelahan emosional, motivasi yang menurun, dan berkurangnya fokus kerja. Temuan ini menunjukkan adanya efek berantai antara bullying, kepercayaan berbasis afeksi, stres kerja, dan kinerja karyawan, yang secara keseluruhan menggarisbawahi urgensi pengelolaan lingkungan kerja yang sehat dan suportif. Sebagai tindak lanjut, organisasi perbankan perlu memperkuat sistem pelaporan dan penanganan bullying, membangun budaya kepercayaan melalui *team building* dan pelatihan empati, serta mengelola stres kerja secara sistematis melalui konseling dan *workload balancing*. Penelitian berikutnya dapat menelaah efektivitas intervensi ini secara empiris serta memperluas sampel ke berbagai cabang perbankan untuk

memastikan generalisasi temuan, sehingga strategi pengelolaan sumber daya manusia dapat lebih optimal dan berkelanjutan.

### **Ucapan Terima Kasih**

Bagian ini dapat diisi dengan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu selama penelitian, termasuk para pendukung dana penelitian jika ada.

---

## Referensi

- Abbasi, M. mudasar. (2015). *The Mediating Effect of Job Stress on Work Overload and Organizational Performance in the Banking Industry*. 9(2), 376–387.
- Ependi, N. H. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepercayaan ( Trust ) terhadap Komitmen Organisasi*. 172–181.
- Faisal, E., Nina, A., Seniati, L., Magister, P., Fakultas, S., & Universitas, P. (2017). *PENGARUH TRUST TERHADAP BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA DOSEN PERGURUAN TINGGI*. 2(1), 7–27.
- Feij, F. R., Gräf, D. D., & Pearce, N. (2019). *Risk Factors for Workplace Bullying : A Systematic Review*.
- Indriyani, F. (2016). *Komparasi Kinerja Perbankan Syariah dengan Bank Konvensional : Suatu Studi Literatur*. 6, 109–124.
- Lestary, L. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 3(2).
- Ode, W., Muizu, Z., Kaltum, U., Sule, E. T., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. 2, 61–78.
- Silviandari, I. A. (2018). *Konflik Peran dan Perundungan ( Bullying ) di Tempat Kerja : Studi Meta-analisis*. 4(2), 58–67.
- Silviandari, I. A., & Helmi, A. F. (2018). *Bullying di Tempat Kerja di Indonesia*. 26(2), 137–145. <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.38028>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). Human Resource Management Review The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Wahyuningtias, I., & Kadir, A. (2021). *Kajian Hubungan Antara Iklim Keselamatan Psikososial (Psychosocial Safety Climate) dengan Perundungan di Tempat Kerja (Workplace Bullying) di PT. WID*. 2, 10–23. <https://doi.org/10.59230/njohs.v2i1.5264>