



## Peran Coaching dalam Mengatasi Stress Kerja akibat Penambahan Job Description pada karyawan HRD: Studi Kasus di Perusahaan Kuliner Semarang

**Dewani Dama Shinta**

Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Palangka Raya  
Jl. Tampung Penyang No.KM.6, Menteng, Kec. Jekan Raya, Kota Palangka Raya,  
Kalimantan Tengah, telp. (0536) 3241811  
e-mail: [dewanidamashinta@gmail.com](mailto:dewanidamashinta@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

---

Article history:

Received 29 October 2025

Received in revised form Accepted 12 November 2025

Available online 4 December 2025

---

### ABSTRACT

---

*This study aims to explore work stress experienced by Human Resource Development (HRD) employees due to additional job responsibilities beyond their main duties and to analyze the role of coaching as a psychological intervention in managing work pressure. Using a qualitative descriptive approach with a case study method, the research was conducted on an HRD employee at a culinary company in Semarang. Data were collected through interviews, observations, and documentation during four coaching sessions, then analyzed using the Job Demands–Resources (JD-R) and Coping Stress theories. The findings indicate that work stress arises from an imbalance between job demands and job resources, leading to role overload and emotional exhaustion. Through coaching, the coachee was able to identify stressors, reorganize priorities, and develop adaptive coping strategies that enhanced self-awareness, self-efficacy, and emotional regulation. The study concludes that coaching is an effective intervention for improving employee well-being and supporting the implementation of the JD-R 3.0 model within organizations.*

**Keywords:** coaching, work stress, job description, coping strategy, case study

---

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan memahami stres kerja karyawan *Human Resource Development* (HRD) akibat penambahan tugas di luar tanggung jawab utama serta menganalisis peran coaching sebagai intervensi psikologis dalam mengelola tekanan kerja. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus pada seorang karyawan HRD di perusahaan kuliner di Semarang. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi selama empat sesi coaching, lalu dianalisis dengan teori *Job Demands–Resources (JD-R)* dan *Coping Stress*. Hasil penelitian menunjukkan stres kerja dipicu oleh ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja yang menyebabkan *role overload* dan kelelahan emosional. Melalui coaching, coachee mampu mengenali sumber stres, menata prioritas, serta mengembangkan strategi coping adaptif yang meningkatkan kesadaran diri, efikasi diri, dan regulasi emosi. Penelitian ini menegaskan bahwa coaching merupakan intervensi efektif untuk meningkatkan kesejahteraan kerja dan mendukung penerapan model *JD-R 3.0* di organisasi.

**Kata kunci:** coaching, stress kerja, job description, coping strategy, studi kasus

## 1. PENDAHULUAN

Perubahan struktur dan dinamika organisasi di era modern menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Dalam praktiknya, fenomena penambahan job description di luar tanggung jawab utama sering kali menimbulkan ketidakseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya yang dimiliki karyawan (*job resources*). Ketidakseimbangan tersebut dapat memunculkan stres kerja (*work stress*) yang berdampak pada kesejahteraan psikologis, performa, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Bakker & Demerouti, 2023).

Dalam konteks *Human Resources Development* (HRD), karyawan dihadapkan pada beban kerja administratif, pengelolaan karyawan, serta tanggung jawab strategis yang kompleks. Ketika HRD diberikan tugas tambahan lintas divisi, seperti pengelolaan keuangan atau pekerjaan administratif lain yang bukan bagian dari peran utamanya, maka beban kerja meningkat dan menyebabkan munculnya stres kerja yang bersumber dari *role overload* dan *role ambiguity* (Schaufeli, 2025). Situasi ini sering terjadi dalam industri jasa dan kuliner, di mana fleksibilitas kerja tinggi, tetapi struktur pembagian tugas tidak selalu jelas.

Stres kerja merupakan respons fisiologis dan psikologis terhadap tekanan yang melebihi kapasitas individu untuk menanganinya (Lazarus & Folkman, 1984). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang tidak tertangani dapat menurunkan produktivitas, mengganggu kesehatan fisik dan mental, serta meningkatkan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Yelpa & Hidayat, 2016; Sunyoto, 2012). Oleh karena itu, diperlukan intervensi psikologis yang mampu membantu karyawan mengenali, mengelola, dan mengatasi stres secara adaptif. Salah satu pendekatan yang efektif dalam membantu individu menghadapi stres kerja adalah *coaching*. Dalam konteks psikologi industri dan organisasi, *coaching* merupakan proses kolaboratif antara coach dan coachee untuk menggali potensi, meningkatkan kesadaran diri, dan menemukan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi (Grant, 2017). Grant (2017) menjelaskan bahwa coaching dapat membantu individu meningkatkan kesadaran diri, efikasi diri, dan kesejahteraan melalui proses refleksi dan pengembangan potensi pribadi.

Melalui proses coaching, individu dapat mengidentifikasi sumber stres, membangun strategi pemecahan masalah (*problem-focused coping*), serta mengembangkan kemampuan

regulasi emosi (*emotion-focused coping*) yang lebih sehat (Taylor, 2024). Dengan demikian, coaching tidak hanya berperan sebagai alat bantu intervensi, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan psikologis karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan. Studi ini mengkaji pengalaman seorang karyawan HRD di perusahaan kuliner Semarang yang mengalami tekanan psikologis akibat perluasan peran kerja dan tambahan tugas lintas divisi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi sumber stres kerja yang muncul akibat penambahan job description pada karyawan HRD, menganalisis peran coaching dalam membantu individu mengelola stres kerja, serta mengevaluasi strategi coping dan perubahan perilaku kerja yang terjadi setelah proses coaching dilakukan.

## 2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (*case study*). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami pengalaman individu dalam konteks kehidupan nyata secara mendalam (Yin, 2018). Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi fenomena stres kerja akibat penambahan job description dan peran coaching sebagai intervensi psikologis pada karyawan HRD di salah satu perusahaan kuliner di Semarang. Subjek penelitian (*coachee*) adalah seorang karyawan perempuan berusia 28 tahun yang bekerja sebagai staf *Human Resource Development* (HRD). Subjek dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria, (1) mengalami penambahan tanggung jawab kerja di luar *job description* utama, (2) menunjukkan gejala stres kerja, dan (3) bersedia mengikuti proses *coaching* selama beberapa sesi.

Penelitian dilakukan di lingkungan kerja perusahaan kuliner tempat subjek bekerja dengan observasi tambahan selama sesi *coaching* daring dan tatap muka. Proses *coaching* dilakukan selama empat sesi dalam jangka waktu tiga minggu. Setiap sesi berlangsung 60–90 menit dan dilaksanakan secara daring melalui *Zoom Meeting*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk menggali pengalaman stres kerja, persepsi beban kerja, serta perubahan pasca-*coaching*, observasi non-partisipatif selama sesi *coaching* untuk mencatat ekspresi emosional dan pola komunikasi, dan dokumentasi dan refleksi *coaching*, mencakup transkrip, catatan lapangan, serta tanggapan coachee terhadap proses *coaching*. Analisis dilakukan menggunakan analisis tematik (thematic analysis) sebagaimana dikemukakan oleh Braun dan Clarke (2006). Tahapan meliputi;

3

Transkripsi data wawancara dan observasi, (2) pemberian kode awal berdasarkan tema utama (stres kerja, coping, coaching, dukungan organisasi), (3) pengelompokan kode menjadi sub-tema, (4) penafsiran menggunakan teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, *Coping Stress (Lazarus & Folkman, 1984)*, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan (5) penyusunan narasi deskriptif yang menjelaskan dinamika pengalaman coachee. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) dan member checking dengan coachee untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti (Creswell & Poth, 2018). Etika penelitian dijaga dengan menjamin kerahasiaan identitas coachee, meminta informed consent, dan memastikan partisipasi dilakukan secara sukarela tanpa tekanan dari pihak perusahaan.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi dinamika stres kerja yang dialami oleh seorang karyawan HRD bernama Eriska, yang mengalami penambahan pekerjaan di luar jabatan utamanya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi selama empat sesi coaching, ditemukan beberapa tema utama sebagai berikut:

#### 1. Ketidaksesuaian Peran dan Peningkatan Beban Kerja

Coachee melaporkan bahwa sejak awal pandemi, ia mendapatkan tambahan tugas dari divisi finance seperti pengecekan laporan struk, debit, kredit, dan setoran kas mingguan. Tugas ini berada di luar tanggung jawab HRD dan membutuhkan ketelitian tinggi. Kondisi tersebut menimbulkan *role overload* dan *role ambiguity*, karena coachee harus membagi waktu antara pekerjaan administratif HRD dan tugas keuangan. Waktu kerja yang dipersingkat selama pandemi (hanya 6 jam/hari) tidak seimbang dengan volume pekerjaan, sehingga menyebabkan kelelahan dan menurunkan efektivitas kerja.

“Saya kadang harus lembur di rumah karena waktu di kantor tidak cukup. Pekerjaan HRD saja belum selesai, sudah harus mengerjakan laporan finance,” (Wawancara sesi I, baris 130–150).

#### 2. Stres Kerja dan Dampak Psikologis

Coachee menunjukkan tanda-tanda job stress berupa kelelahan, kebingungan, dan gangguan kesehatan. Ia juga mengalami tekanan emosional karena merasa tidak memiliki pilihan untuk menolak tugas tambahan dari atasan. Hal ini menunjukkan munculnya stres kerja akibat tingginya tuntutan (job demands) yang tidak diimbangi dukungan organisasi (job resources).

“Awalnya saya bingung karena ini bukan bidang saya. Akhirnya saya kerjakan saja, tapi makin ke sini rasanya berat. Kepala sering pusing, kerjaan numpuk,” (Wawancara sesi II, baris 120–150).

### 3. Dukungan Atasan dan Negosiasi Peran

Pada sesi ketiga, manajer HRD mengetahui kondisi tersebut dan menyampaikan keberatan kepada owner perusahaan. Hasilnya, dilakukan pembahasan mengenai kemungkinan pengurangan beban kerja tambahan atau perekrutan staf baru di bagian finance. Intervensi ini menunjukkan adanya peningkatan job resources melalui dukungan manajerial dan restrukturisasi tugas.

### 4. Proses Coaching dan Pengembangan *Coping Strategy*

Melalui empat sesi *coaching*, *coachee* belajar mengenali sumber stres dan mengembangkan strategi *problem-focused coping*. Ia mulai mengatur prioritas kerja, menyusun jadwal harian, dan menggunakan pendekatan baru dalam mengecek laporan keuangan, yaitu hanya berfokus pada grand total tanpa harus memeriksa setiap struk. Selain itu, *coachee* menggunakan *emotion-focused coping* dengan melakukan relaksasi, menonton video ringan, atau berbincang dengan rekan kerja untuk menurunkan ketegangan emosional.

“Sekarang saya lebih tenang, saya kerjakan satu per satu, lihat grand total dulu, jadi tidak terlalu panik,” (Wawancara sesi IV, baris 60–80).

### 5. Perubahan Sikap dan Peningkatan Produktivitas

*Pasca-coaching*, *coachee* melaporkan penurunan tingkat stres, peningkatan konsentrasi, serta efisiensi waktu kerja yang lebih baik. Ia juga menyatakan mulai merasa mampu mengendalikan emosinya saat menghadapi beban kerja tambahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa coaching efektif membantu individu membangun *self-awareness*, *self-efficacy*, dan *resilience* dalam menghadapi stres kerja.

## Diskusi

### 1. Stres Kerja dan Ketidakseimbangan *Job Demands–Resources*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber utama stres kerja berasal dari ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Model *Job Demands–Resources* (JD-R 3.0) (Bakker & Demerouti, 2023; Schaufeli, 2025) menjelaskan bahwa tekanan kerja yang tinggi tanpa dukungan memadai akan memunculkan kelelahan emosional, menurunkan motivasi, dan

berdampak pada produktivitas. Dalam kasus ini, *job demands* meningkat karena adanya tugas keuangan tambahan, sedangkan *job resources* seperti dukungan organisasi, pelatihan, dan waktu kerja justru menurun. Kombinasi ini menciptakan tekanan psikologis yang berkelanjutan.

2. Perilaku OCB dan Risiko *Emotional Exhaustion*

Perilaku coachee yang tetap menjalankan pekerjaan lintas divisi tanpa penolakan dapat dikategorikan sebagai bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) — yaitu perilaku sukarela di luar kewajiban formal (Organ, 2015). Namun, studi terbaru menunjukkan bahwa OCB yang dilakukan secara berlebihan dapat berbalik menimbulkan *emotional exhaustion* apabila tidak diimbangi penghargaan organisasi (Bolino et al., 2023). Temuan ini terlihat jelas dalam kasus coachee, di mana niat membantu justru berujung pada kelelahan dan stres kerja.

3. Efektivitas Coaching sebagai Intervensi Psikologis

Proses coaching terbukti berperan sebagai intervensi efektif dalam membantu individu mengelola stres kerja. Melalui sesi reflektif dan kolaboratif, coachee mampu mengidentifikasi penyebab stres, mengembangkan *coping strategy*, serta meningkatkan kontrol diri. Hasil ini sejalan dengan temuan Grant (2017) dan Passmore & Tee (2021) bahwa *coaching* berbasis psikologi mampu meningkatkan *self-regulation*, *problem-solving ability*, dan kesejahteraan kerja (*well-being*). Dalam penelitian ini, coachee menunjukkan transisi dari perilaku reaktif menjadi reflektif, yang menandai peningkatan resilience dan kemampuan mengelola tekanan kerja secara adaptif.

4. Strategi Coping dan Dukungan Organisasi

Berdasarkan teori *Coping Stress* dari Lazarus & Folkman (1984), coachee mengombinasikan dua bentuk strategi coping:

*Problem-focused coping* → mengatur jadwal kerja, mengubah metode pengecekan laporan, dan mencari bantuan supervisor;

*Emotion-focused coping* → melakukan kegiatan relaksasi untuk mengurangi ketegangan emosional. Keberhasilan coping ini diperkuat dengan dukungan sosial dan struktural dari manajer HRD, yang sesuai dengan temuan Taylor (2024) bahwa dukungan organisasi berperan sebagai buffer terhadap efek negatif stres kerja.

5. Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat model JD-R 3.0 dengan menunjukkan

bahwa peningkatan *job resources* (dukungan atasan, coaching, restrukturisasi tugas) dapat mengurangi dampak negatif *job demands* tinggi. Secara praktis, temuan ini menegaskan pentingnya penerapan program coaching di lingkungan kerja sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM untuk mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan sebaiknya melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) dan pembagian peran yang proporsional guna mencegah konflik peran lintas divisi.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian studi kasus ini menggambarkan dinamika stres kerja yang dialami oleh seorang karyawan *Human Resource Development* (HRD) di perusahaan kuliner Semarang yang mendapatkan penambahan pekerjaan di luar deskripsi jabatan utamanya. Hasil menunjukkan bahwa stres kerja muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*), seperti waktu kerja yang terbatas, tanggung jawab ganda, dan kurangnya dukungan organisasi. Kondisi ini menimbulkan *role overload*, kelelahan emosional, serta penurunan motivasi kerja.

Melalui proses coaching selama empat sesi, *coachee* mampu mengenali sumber stres, menata kembali prioritas kerja, dan mengembangkan strategi *coping* adaptif, baik yang berfokus pada masalah (*problem-focused coping*) maupun pada emosi (*emotion-focused coping*). *Coaching* terbukti membantu *coachee* meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*), efikasi diri (*self-efficacy*), dan kemampuan regulasi emosi, sehingga stres kerja dapat berkurang dan kinerja kembali stabil. Dukungan manajerial dari atasan HRD turut memperkuat proses adaptasi ini dengan memberikan kejelasan peran serta opsi restrukturisasi tugas.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penguatan teori *Job Demands–Resources* (JD-R 3.0) dengan menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan tanpa keseimbangan sumber daya kerja dapat memicu stres dan kelelahan emosional pada karyawan. Studi ini juga menegaskan peran coaching sebagai variabel intervensi yang efektif dalam menambah *job resources* berupa dukungan psikologis, refleksi diri, dan pengembangan kemampuan regulasi emosi. Selain itu, hasil penelitian memperluas penerapan teori *Coping Stress* (Lazarus & Folkman, 1984) pada konteks organisasi, dengan memperlihatkan bagaimana kombinasi *problem-*

*focused coping* dan *emotion-focused coping* dapat membantu individu menurunkan stres kerja akibat perubahan *job description*. Dengan demikian, coaching dapat diposisikan sebagai mekanisme penghubung antara *job resources* dan *coping effectiveness* dalam model JD-R yang lebih komprehensif. *Coaching* ini juga mendukung teori *Coping Stress* (Lazarus & Folkman, 1984) bahwa keberhasilan individu dalam menghadapi tekanan sangat dipengaruhi oleh strategi adaptif yang digunakan dan dukungan sosial yang diterima.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *coaching* dapat menjadi intervensi efektif bagi organisasi dalam menangani stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Perusahaan disarankan untuk melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*) secara berkala, memberikan dukungan dan pelatihan lintas divisi yang terarah, serta menumbuhkan budaya kerja yang berorientasi pada *psychological well-being*. Penelitian ini terbatas pada satu partisipan dalam konteks perusahaan kuliner. Studi selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak subjek agar dapat menghasilkan generalisasi temuan yang lebih kuat; mengintegrasikan metode *mixed-method* (kuantitatif dan kualitatif) untuk mengukur tingkat stres kerja dengan instrumen seperti *Perceived Stress Scale* (PSS-10); meneliti lebih lanjut pengaruh *organizational coaching* terhadap motivasi kerja dan work engagement menggunakan kerangka JD-R. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan performa karyawan tetapi juga membangun iklim organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). The Job Demands–Resources model: An update and future directions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1194018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- [2] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [3] Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2023). *Organizational citizenship behavior: The good, the bad, and the ugly*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 93–120. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012320-060727>
- [4] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book246896>
- [5] Grant, A. M. (2017). The third ‘generation’ of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), 37–53.

- <https://doi.org/10.1080/17521882.2016.1266005>
- [6] Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9>
- [7] Passmore, J., & Tee, D. (2021). *Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader for Practitioners and Researchers*. Routledge.  
[https://www.researchgate.net/publication/346431393\\_Coaching\\_Researched](https://www.researchgate.net/publication/346431393_Coaching_Researched)
- [8] Schaufeli, W. B. (2025). Evolving the Job Demands–Resources framework to JD–R 3.0. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66(2), 120–135.
- [9] Taylor, S. E. (2024). *Health Psychology* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- [10] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>