

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam perkembangan suatu organisasi maupun negara. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, peran SDM semakin strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi serta peningkatan daya saing di berbagai sektor. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kompetensi dan keterampilan individu, tetapi juga oleh bagaimana mereka dikelola dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dalam konteks ini, perencanaan SDM yang strategis menjadi fundamental dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini karena manajemen yang baik mampu menciptakan tenaga kerja yang terampil, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan (Pahira & Rinaldy, 2023). Seiring dengan meningkatnya tuntutan dunia kerja, berbagai faktor seperti beban kerja, stres kerja, dan motivasi menjadi isu yang semakin relevan dan penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Karyawan sebagai aset utama organisasi yang memiliki peran sebagai penggerak utama dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi. Mereka diharapkan mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Namun, dalam praktiknya, banyak tantangan yang dihadapi oleh karyawan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan beban kerja dan tekanan dalam pekerjaan. Di berbagai sektor, fenomena seperti *burnout*, *work-life imbalance*, dan tuntutan fleksibilitas kerja yang muncul sebagai akibat dari tingginya beban kerja dan stres kerja dan menjadi isu yang semakin banyak diperbincangkan (Pretirose & Muafi, 2021).



ren lain yang berkembang adalah adanya digitalisasi dalam dunia ng menuntut karyawan untuk terus beradaptasi dengan teknologi rubahan sistem kerja. Seiring dengan semakin banyaknya

perusahaan yang mengintegrasikan alat dan inovasi digital, karyawan harus menghadapi tantangan dan fenomena yang terkait dengan adaptasi terhadap teknologi ini (Wang et al., 2023). Peningkatan beban kerja dan stres kerja yang dialami oleh karyawan yang berasal dari penggunaan teknologi, dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan karena perasaan cemas dan ketidakmampuan dalam mengelola alat dan sistem kerja baru (Jimmy et al., 2023).

Pada sektor pemerintahan, khususnya dalam pelayanan publik, tantangan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia juga semakin kompleks. Pemerintah dituntut untuk memberikan layanan yang cepat, transparan, dan efisien kepada masyarakat (Pahira & Rinaldy, 2023). Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan berbagai kendala, seperti birokrasi yang panjang, keterbatasan tenaga kerja, serta meningkatnya tekanan untuk mencapai target pelayanan yang lebih tinggi dengan sumber daya yang terbatas. Fenomena lain yang sering terjadi adalah rendahnya tingkat motivasi pegawai akibat lingkungan kerja yang kurang mendukung, sistem manajemen yang kurang fleksibel, serta ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima (Oni et al., 2022; Tu et al., 2024). Oleh karena itu, pengelolaan SDM di sektor publik harus terus diperbaiki agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lebih optimal.

Di Indonesia, reformasi birokrasi terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mengimplementasikan sistem digitalisasi dalam proses perizinan dan pelayanan masyarakat. Digitalisasi ini bertujuan untuk mempercepat proses administrasi, mengurangi praktik korupsi, dan meningkatkan efisiensi layanan. Namun, di sisi lain, penerapan teknologi baru ini juga menghadirkan tantangan tersendiri bagi pegawai, terutama dalam hal menghadapi sistem baru, peningkatan beban kerja, serta tuntutan memberikan layanan yang lebih cepat dan akurat.



Fenomena lain yang berkembang dalam dunia kerja saat ini adalah peningkatan tuntutan terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Banyak penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung mengalami stres yang lebih tinggi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada motivasi dan produktivitas mereka. Organisasi yang tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya berisiko menghadapi tingkat *turnover* yang tinggi, rendahnya keterlibatan karyawan, serta penurunan kinerja secara keseluruhan.

Dalam konteks pelayanan publik, khususnya di tingkat pemerintahan daerah, berbagai tantangan dalam pengelolaan SDM juga terjadi. Pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di sektor ini sering kali dihadapkan pada tekanan yang besar untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Beban kerja yang tinggi, regulasi yang terus berubah, serta keterbatasan sumber daya menjadi faktor yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM yang efektif sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa pegawai di sektor publik tetap termotivasi dan mampu bekerja dengan optimal.

Salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam pelayanan publik adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). Instansi ini bertanggung jawab dalam memberikan layanan perizinan dan investasi guna mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan DPMPTSP menghadapi berbagai tantangan, mulai dari meningkatnya jumlah permohonan perizinan, kompleksitas regulasi, hingga tuntutan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan akurat. Kondisi ini sering kali berdampak pada beban kerja yang tinggi dan stres kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi serta kinerja karyawan.



beban kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut E. K. N et al. (2022) beban kerja sebagai kondisi yang membebani tenaga

kerja, baik secara fisik maupun non-fisik, dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan berdampak negatif pada kinerja, terutama dalam layanan publik.

Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, mengurangi fokus, serta meningkatkan tingkat kesalahan dalam pekerjaan. Beban kerja yang tidak seimbang juga dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada tingginya tingkat absensi serta *turnover* karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Gulo & Sihombing (2024) menyebutkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan berbagai masalah kesehatan lainnya.

Kemudian Barpanda & Saraswathy (2023) yang mengaitkan beban kerja yang tinggi dengan peningkatan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya merugikan kinerja. Ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi yang dapat mengelola beban kerja secara optimal agar produktivitas karyawan tetap terjaga.

Lebih lanjut, fenomena dan permasalahan terkait beban kerja pada instansi pemerintahan menunjukkan beban kerja yang berlebihan yang menyebabkan karyawan kelelahan secara fisik dan mental yang menyebabkan produktivitas kerja menurun. Seperti yang diungkapkan oleh (Efendy et al., 2022) ditemukan bahwa tingkat kelelahan di kalangan pegawai pemerintah cukup tinggi dan berkontribusi secara signifikan terhadap jumlah kecelakaan kerja yang terjadi, dengan data menunjukkan 27,8% kecelakaan berkaitan dengan kelelahan yang dialami oleh pekerja pada sektor pemerintahan.

Masalah ini diperparah dengan sifat pekerjaan di sektor pemerintahan yang sering kali membebani karyawan dengan tugas yang beraagam dan waktu kerja yang tidak teratur. Sebagaimana diungkapkan nantri et al., tingginya beban kerja di sektor ini berhubungan erat dengan penurunan performa pegawai (Sumantri et al., 2024). Mereka yang



mengalami kelelahan mencatat penurunan kualitas pekerjaan mereka, yang berdampak pada pelayanan publik dan efisiensi organisasi.

Selain beban kerja, stres kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Serafica et al. (2023) mengungkapkan bahwa stres kerja yang mengacu pada ketegangan psikologis yang dialami oleh individu di lingkungan kerja mereka. Stres kerja dapat muncul akibat tekanan yang terus-menerus dalam menyelesaikan tugas, kurangnya dukungan dari atasan, serta ketidakjelasan dalam pembagian tugas. Karyawan yang mengalami stres tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, sulit berkonsentrasi, serta lebih rentan terhadap konflik di tempat kerja (Xiang et al., 2014).

Fenomena dan permasalahan stres kerja pada karyawan khususnya di sektor pemerintahan seperti tuntutan kerja dan target yang tidak realistis, kurangnya penghargaan, komunikasi yang buruk dari manajemen dan diperburuk dengan tekanan birokrasi dan tuntutan tenaga kerja emosional, yang menyebabkan kelelahan emosional dan berkurangnya kinerja karyawan (Awashreh & Al Ghunaimi, 2024). Oleh karena itu, organisasi yang tidak mengelola beban kerja karyawan secara efektif berisiko memperburuk perasaan kelelahan, yang berdampak negatif pada kinerja pekerjaan dan kesejahteraan karyawan (Weni et al., 2023).

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana seorang karyawan menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, memiliki inisiatif yang lebih besar, serta mampu menghadapi tantangan dengan lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang kehilangan motivasi cenderung bekerja secara pasif, kurang produktif, dan lebih rentan terhadap kelelahan emosional.

Hal ini sejalan dengan permasalahan motivasi kerja karyawan pada instansi pemerintahan yang diungkapkan dalam penelitian yang akan oleh Yancomala (2014) masih terdapat pegawai yang ng bermalas-malasan dan lebih sering bersantai pada saat jam



kerja berlangsung. Selain itu, ada juga pegawai yang lebih mengutamakan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan kantor saat menjalankan tugas. Ketika terjadi kesalahan dalam pekerjaan, pegawai kerap kali kurang menunjukkan inisiatif untuk memperbaikinya. Di sisi lain, masih terdapat kekurangan dalam kemampuan pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam tanggung jawab, inisiatif, dan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hal tersebut menunjukkan indikasi rendahnya motivasi kerja yang nantinya akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan juga pelayanan kepada publik. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja menjadi aspek penting dalam pengelolaan SDM.

Dalam konteks Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), motivasi kerja dapat menjadi variabel intervening yang berperan dalam menghubungkan beban kerja dan stres kerja dengan kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung mampu mengatasi tekanan kerja dengan lebih baik dan tetap memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat. Namun, jika motivasi mereka rendah, maka dampak negatif dari beban kerja dan stres kerja akan semakin besar terhadap kinerja mereka.

Kinerja karyawan merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas suatu organisasi. Kinerja yang baik mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi target dan menjalankan tugasnya secara efisien. Faktor-faktor seperti beban kerja, stres kerja, dan motivasi kerja berperan besar dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara beban kerja yang proporsional, stres yang terkendali, serta motivasi yang tinggi akan lebih produktif dan mampu berkontribusi secara optimal bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja, seperti pemberian insentif yang sesuai, menciptakan



lingkungan kerja yang nyaman, serta menyediakan pelatihan yang berkelanjutan.

Berikut perbandingan target dan realisasi Indikator Kinerja Utama tahun 2023 DPMPTSP Provinsi Sulawesi Selatan:

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi IKU 2023 DPMPTSP Prov. Sulsel**

No.	Indikator	2019	2020	2021	2022	2023
1	Indeks Kepuasan Masyarakat atas Pelayanan Publik	B (80,04)	A (80,78)	B (79,04)	A (82,81)	A (82,81)

Sumber: <https://dpmptsp.sulselprov.go.id> Laporan Kinerja DPMPTSP (2023)

Berdasarkan data Indikator Kinerja Utama (IKU) tahun 2023 pada Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu DPMPTSP Provinsi Sulsel memberikan gambaran terhadap kinerja karyawan dalam hal pelayanan terhadap masyarakat. Kecenderungan data menunjukkan fluktuasi dalam Indeks Kepuasan Masyarakat atas Pelayanan Publik di DPMPTSP Provinsi Sulawesi Selatan selama lima tahun terakhir. Pada 2019, indeks kepuasan berada pada kategori B (80,04), kemudian mengalami peningkatan ke A (80,78) pada 2020. Namun, pada 2021 terjadi penurunan kembali ke B (79,04), yang menunjukkan adanya indikasi kendala dalam mempertahankan kualitas layanan. Setelah itu, indeks kembali meningkat secara signifikan ke A (82,81) pada 2022 dan tetap stagnan di angka yang sama pada 2023.

Selain itu, meskipun rata-rata berada pada kategori capaian indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan publik DPMPTSP Provinsi Sulawesi Selatan berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi, tetapi hasil capaian

belum mampu mencapai kinerja pegawai yang optimal. Lebih diperoleh nilai B pada tahun 2019 dan 2021 serta capaian nilai yang pada tahun 2022 dan 2023 menunjukkan bahwa kinerja karyawan



khususnya dalam pelayanan belum mengalami peningkatan yang signifikan dan perlunya perbaikan.

Salah satu faktor penyebabnya adalah beban kerja karyawan yang diindikasikan diberikan secara berlebihan oleh DPMPTSP Provinsi Sulawesi Selatan, terutama dalam menghadapi tingginya jumlah permohonan izin dan investasi yang masuk. Ketika jumlah pekerjaan meningkat tetapi tidak diiringi dengan penambahan tenaga kerja atau pembagian tugas yang merata, maka karyawan akan kewalahan dan kinerja mereka cenderung menurun.

Fluktuasi dan stagnasi capaian kinerja DPMPTSP tersebut juga erat kaitannya dengan tingkat stres kerja dan motivasi kerja pegawai. Tuntutan untuk selalu memberikan pelayanan cepat dan memuaskan, ditambah dengan tekanan administratif dan birokrasi menimbulkan tekanan psikologis yang tinggi di kalangan pegawai. Jika stres kerja tidak dikelola dengan baik, hal ini akan menurunkan semangat kerja, memperbesar kemungkinan terjadinya keterlambatan pelayanan sehingga mengurangi kepuasan masyarakat.

Hal ini kemudian berkaitan erat dengan motivasi kerja, di mana pegawai yang tidak merasa dihargai, tidak memiliki kesempatan berkembang, atau bekerja di bawah tekanan tanpa dukungan manajerial yang memadai, cenderung mengalami demotivasi. Akibatnya, mereka bekerja secara minimalis, tanpa inisiatif atau orientasi peningkatan. Maka, penurunan dan stagnasi kinerja yang tercermin dalam capaian IKU bukan sekadar angka, tetapi menjadi cerminan kompleksitas masalah internal yang perlu ditangani secara strategis melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

Selain fenomena kinerja karyawan pada DPMPTS Provinsi Sulawesi Selatan tersebut, berbagai penelitian telah dilaksanakan menunjukkan rata-rata hasil penelitian mengenai beban kerja dan stres kerja yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif. Selain itu motivasi kerja yang rendah memberikan pengaruh terhadap kinerja secara positif. Meskipun



demikian, terdapat penelitian dengan hasil yang bertentangan sehingga menyebabkan inkonsistensi hasil penelitian yang menunjukkan perlunya kajian ulang terhadap variabel yang diuji.

Berikut hasil kajian empiris terdahulu yang menunjukkan adanya *research gap* dalam penelitian pada topik ini:

**Tabel 1.2 Research Gap**

Pengaruh Antar Variabel	Hasil Penelitian	Sumber
Beban kerja → Motivasi Kerja	Positif dan Signifikan	Rahmawati et al. (2023); Sitorus & Siagian (2023); ; Riduan et al. (2024); ; Sugita et al. (2024)
	Negatif dan Signifikan	Nasution et al. (2024) Aliyyah & Rusdiyanto (2021);
Stres kerja → Motivasi Kerja	Positif dan Signifikan	Rahmawati et al. (2023); Riduan et al. (2024)
	Negatif dan Signifikan	Wahjoedi (2023); Rudzewicz (2024); (Jia et al., 2022); Deng et al. (2019)
Beban kerja → Kinerja Karyawan	Positif dan Signifikan	Yancomala (2014); Wibowo et al. (2021); (Neksen et al., 2021); Aliyyah & Rusdiyanto (2021)
	Negatif dan Signifikan	Regen et al. (2024); Ardiansyah et al. (2024); Rahmawati et al. (2023); Momoh et al. (2024); (Nasution et al., 2024)
Stres kerja → Kinerja Karyawan	Positif dan Signifikan	Rachman (2021); ; Riduan et al. (2024)
	Negatif dan Signifikan	Wibowo et al. (2021); Jia et al. (2022)
Motivasi → Kinerja Karyawan	Positif dan Signifikan	Regen et al. (2024); Rahmawati et al. (2023); Deng et al. (2019)
	Negatif dan Signifikan	Sandrin et al. (2019); Tanjung & Manalu (2019) ; Sukriyani (2021)
Beban Kerja → Motivasi → Kinerja Karyawan	Mampu memediasi	Claudia & Rizal (2024); Sugita et al. (2024)
	Tidak memediasi	Riduan et al. (2024)
Kerja → Motivasi → an	Mampu memediasi	Deng et al. (2019)
	Tidak memediasi	Riduan et al. (2024)

data sekunder (diolah peneliti, 2025)



Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa terdapat kesenjangan sekaligus inkonsistensi hasil penelitian dari kajian empiris terdahulu mengenai pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan dapat positif maupun negatif. Beban kerja terlalu berat dan stres tidak terkendali, dampaknya bisa negatif terhadap motivasi dan kinerja. Beban kerja berlebih yang disertai tekanan tinggi dapat menyebabkan kelelahan, penurunan kepuasan kerja, dan bahkan burnout. Dalam kondisi ini, karyawan bisa kehilangan semangat kerja, produktivitas menurun, dan angka absensi atau *turnover* meningkat.

Hal ini sesuai dengan teori Stres Yerkes-Dodson Law (1908) mengemukakan bahwa stres (atau arousal) memiliki hubungan negatif dengan kinerja. Pada tingkat stres yang terlalu tinggi (*over-arousal*), individu akan mengalami penurunan performa. Dalam konteks kerja, ketika pegawai menghadapi tekanan yang melebihi kemampuan mereka untuk mengelola misalnya jumlah pekerjaan yang berlebihan, deadline yang tidak realistis, atau kurangnya dukungan organisasi maka stres kerja berubah menjadi distraksi, meningkatkan kecemasan, serta menurunkan konsentrasi dan efisiensi.

Sedangkan di sisi lain, beban kerja dan stres kerja dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan jika dikelola dengan baik. Beban kerja yang menantang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih efisien dan mengembangkan keterampilan baru. Selain itu, stres kerja dalam tingkat moderat sering kali berperan sebagai pemicu peningkatan fokus dan produktivitas, terutama dalam lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan merasa tertantang tetapi tetap mendapatkan dukungan yang memadai, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi.



lihat fenomena dan permasalahan yang terjadi serta kesenjangan penelitian, ini menunjukkan bahwa topik terkait beban kerja dan stres menarik dan perlu di kaji lebih lanjut terutama dalam kaitannya dengan

motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Motivasi Kerja sebagai Pemediasi pada Pengaruh Beban Kerja dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Sulawesi)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dalam penelitian ini, rumusan masalah penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?
7. Apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.



3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Akademis**

1. Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya literatur ilmiah dan berkontribusi terhadap pengembangan teori mengenai beban kerja, stres kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi pemerintahan.
2. Sebagai sumber referensi bagi peneliti berikutnya yang mengkaji topik serupa yaitu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam sektor pemerintahan.
3. Membantu peneliti dalam meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan analisis data, menyusun metodologi penelitian, serta menginterpretasikan hasil penelitian secara akademis.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat Memberikan gambaran tentang bagaimana beban kerja, stres kerja dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan di DPMPTSP (Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu).

Bagi pihak manajemen DPMPTS Provinsi Sulawesi Selatan, sebagai dasar untuk merancang kebijakan pengelolaan beban kerja, stres



kerja dan motivasi kerja yang lebih efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

3. Bagi karyawan yaitu untuk memberikan wawasan tentang dampak beban kerja dan stres terhadap motivasi kerja dan produktivitas mereka.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penyusunan penelitian tesis ini diuraikan menjadi 7 (Tujuh) bab sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan, ini menjelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat penelitian yang terbagi menjadi manfaat akademis dan praktis. Selain itu, juga disajikan sistematika penulisan sebagai panduan isi setiap bab dalam tesis.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, berisi landasan teori dan konsep yang mendukung penelitian, termasuk *grand theory* serta konsep-konsep yang berkaitan dengan kinerja karyawan, motivasi kerja, beban kerja, dan stres kerja. Selain itu, juga dipaparkan penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai referensi dalam menyusun kerangka penelitian.
3. Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian, ini menguraikan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai dugaan sementara yang akan diuji.
4. Bab IV Metode Penelitian, ini menjelaskan metode yang digunakan dalam penelitian, mencakup pendekatan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis.
5. Bab V Hasil Penelitian, ini menyajikan hasil analisis data yang telah oleh dari penelitian. Data yang dikumpulkan dianalisis secara kuantitatif atau deskriptif sesuai dengan metode penelitian yang digunakan, kemudian diinterpretasikan secara komprehensif.



6. Bab VI Pembahasan, ini berisi pembahasan mendalam mengenai hasil penelitian, dengan membandingkan temuan penelitian dengan teori yang telah dikemukakan dalam tinjauan pustaka serta penelitian terdahulu. Pembahasan ini bertujuan untuk menjelaskan implikasi akademis maupun praktis dari hasil penelitian.
7. Bab VII kesimpulan dan saran, ini berisi kesimpulan yang merangkum hasil penelitian serta memberikan saran bagi penelitian selanjutnya maupun pihak-pihak yang dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk pengambilan keputusan atau kebijakan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 *Grand Theory*

Model *Job Demands-Resources* (JD-R) adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami kesejahteraan dan kinerja karyawan dalam berbagai lingkungan kerja. Model ini pertama kali diperkenalkan oleh Bakker & Demerouti (2017) dan membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua kategori utama, yaitu tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*).

Tuntutan kerja mencakup segala aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang memerlukan usaha terus-menerus dan dapat menyebabkan stres jika tidak dikelola dengan baik (Galanakis & Tsitouri, 2022; Li et al., 2023). Sementara itu, sumber daya kerja adalah faktor-faktor yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak tuntutan kerja, dan mendorong pengembangan diri serta motivasi (Chen & Ye, 2024; Willems et al., 2021). Model JD-R memiliki dua proses utama, yaitu proses kesehatan (*health impairment process*) dan proses motivasi (*motivational process*). Jika tuntutan kerja tinggi dan sumber daya kerja tidak mencukupi, karyawan dapat mengalami stres, kelelahan, bahkan masalah kesehatan yang dapat menurunkan kinerja mereka.

Sebaliknya, jika karyawan memiliki sumber daya kerja yang cukup, seperti dukungan dari atasan atau kesempatan pengembangan diri, mereka akan lebih termotivasi, lebih terlibat dalam pekerjaan, dan kinerjanya meningkat (Kaiser et al., 2020). Penelitian juga menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja dapat mengurangi dampak negatif dari stres dan meningkatkan kepuasan kerja

alitas karyawan terhadap organisasi (Juyumaya & Torres, 2023).  
Lebih lanjut, beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa tidak  
tuntutan kerja berdampak negatif, melainkan dapat menghasilkan



efek positif jika dikombinasikan dengan sumber daya kerja yang memadai. Misalnya, dalam lingkungan kerja yang menuntut seperti industri layanan kesehatan, tekanan kerja yang tinggi dapat tetap meningkatkan kinerja jika didukung oleh sumber daya seperti pelatihan, kompensasi yang adil, dan dukungan organisasi (Rurkkhum & Detnakarin, 2024). Hal ini juga berlaku dalam pekerjaan jarak jauh, di mana keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya telah berubah secara signifikan (Zeng et al., 2023).

Penerapan model JD-R tidak terbatas pada satu sektor tertentu, melainkan telah digunakan dalam berbagai profesi seperti pendidik, tenaga kesehatan, dan pekerja industri. Hasil penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja sangat penting untuk kesejahteraan karyawan dan hasil organisasi (Pathardikar et al., 2023; Strassburger et al., 2023). Selain itu, model ini juga mempertimbangkan faktor sumber daya pribadi (*personal resources*), seperti ketahanan psikologis dan efikasi diri, yang dapat memperkuat hubungan antara motivasi dan keterlibatan kerja (Niu et al., 2022).

Teori *Job Demands-Resources (JD-R)* memiliki keterkaitan yang kuat dengan penelitian ini karena menjelaskan bagaimana keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) memengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, beban kerja dan stres kerja berperan sebagai tuntutan kerja yang dapat meningkatkan tekanan psikologis dan fisik pada karyawan. Jika tuntutan ini terlalu tinggi dan tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, karyawan dapat mengalami kelelahan dan stres yang berdampak negatif pada kinerja mereka.

Di sisi lain, motivasi kerja dalam penelitian ini bertindak sebagai sumber daya kerja yang membantu karyawan mengatasi tekanan kerja. Sesuai dengan konsep proses motivasi (*motivational process*) dalam JD-R, sumber daya yang cukup, seperti dukungan organisasi, penghargaan, atau an kerja yang kondusif, dapat meningkatkan keterlibatan dan itas karyawan. Artinya, meskipun beban kerja dan stres kerja



tinggi, jika karyawan memiliki motivasi yang kuat, mereka cenderung tetap mampu menjaga dan bahkan meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, teori JD-R memberikan dasar konseptual yang jelas untuk memahami hubungan dalam penelitian ini. Beban kerja dan stres kerja dapat berdampak negatif terhadap kinerja, tetapi kehadiran motivasi kerja sebagai variabel intervening berpotensi mengurangi dampak tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung dari tuntutan kerja terhadap kinerja karyawan tetapi juga bagaimana motivasi kerja dapat menjadi faktor kunci dalam menjaga produktivitas di tengah tekanan kerja yang tinggi.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1 Konsep Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada hasil yang dihasilkan individu dalam peran mereka, dievaluasi melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pekerjaan (Nazirwan & Fadhlán, 2024). Kinerja ini ditandai dengan kemampuan untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan dan berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi (Luthfiah & Nurleli, 2024).

Kinerja karyawan adalah konstruksi multidimensi yang bertujuan untuk mencapai hasil, yang sangat terkait dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja ini mencakup kreativitas, inovasi, dan komitmen, yang esensial untuk kesuksesan dan stabilitas organisasi, serta berdampak pada produktivitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan (Jauro et al., 2017).

Menurut Silaen et al. (2021) prestasi yang dicapai oleh seorang individu disebut sebagai kinerja aktual atau kinerja pekerjaan, biasanya dilambangkan hanya sebagai kinerja. Seorang karyawan yang alankan fungsi yang ditunjuk sesuai dengan tanggung jawab yang kasikan kepada mereka, sambil mencapai target kualitatif dan titatif, juga diakui sebagai menunjukkan kinerja



Kemudian kinerja karyawan, sebagaimana diartikulasikan oleh (Hasibuan, 2011), dapat ditafsirkan sebagai hasil dari upaya individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka, yang didasarkan pada kompetensi, pengalaman, ketulusan, dan investasi temporal mereka.

Prawirosentono (1999:2) menyatakan bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh karyawan individu atau kolektif karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab yang diberikan kepada mereka oleh organisasi tersebut, sambil mematuhi standar hukum dan prinsip-prinsip moral dan etika.

Berdasarkan berbagai konsep yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sebagai pencapaian hasil kerja individu dalam organisasi yang dievaluasi berdasarkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja ini mencakup kemampuan untuk memenuhi tanggung jawab dan standar yang telah ditentukan, serta berkontribusi pada tujuan organisasi dengan mematuhi prinsip hukum, etika, dan moral. Selain itu, kinerja juga mencerminkan aspek seperti kreativitas, inovasi, komitmen, kompetensi, dan pengalaman.

### 2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu *personal factor*, *leadership factor*, *team factor*, dan *system factor*.

- a. *Personal Factor* (Faktor Pribadi), ini berkaitan dengan karakteristik individu karyawan, seperti keterampilan, pengetahuan, pengalaman, motivasi, serta sikap terhadap pekerjaan. Karyawan dengan kompetensi yang tinggi dan motivasi yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang kurang memiliki faktor-faktor tersebut.



- b. *Leadership Factor* (Faktor Kepemimpinan), berkaitan dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung perkembangan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif akan mendorong peningkatan kinerja individu maupun tim. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan kurangnya motivasi dan turunnya produktivitas karyawan.
- c. *Team Factor* (Faktor Tim), ini mencerminkan bagaimana kerja sama dalam tim dapat memengaruhi kinerja individu. Komunikasi yang baik, kolaborasi yang efektif, serta hubungan kerja yang harmonis antaranggota tim akan menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas. Sebaliknya, konflik dalam tim atau kurangnya koordinasi dapat menghambat kinerja.
- d. *System Factor* (Faktor Sistem), faktor ini mencakup kebijakan perusahaan, sistem penghargaan, prosedur kerja, dan sarana atau teknologi yang tersedia. Jika sistem dalam organisasi berjalan dengan baik dan memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya, maka kinerja mereka akan lebih optimal.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2013:67), kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), di mana:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*) ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kemampuan terdiri dari aspek intelektual dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pengalaman, serta pelatihan. Jika seorang karyawan memiliki kemampuan yang tinggi, maka ia akan lebih mudah menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. Namun, jika kemampuan individu rendah, meskipun memiliki motivasi tinggi, hasil kinerjanya tetap kurang optimal.



- b. Faktor Motivasi (*Motivation*) yang berperan dalam menentukan seberapa besar usaha dan dedikasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi dapat berasal dari faktor internal, seperti keinginan untuk berkembang dan mencapai tujuan pribadi, maupun faktor eksternal, seperti penghargaan, insentif, atau lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja dengan lebih giat dan berorientasi pada pencapaian kinerja terbaik.

### 2.1.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2017), indikator pengukuran kinerja karyawan diuraikan sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*) merujuk pada tingkat ketepatan dan ketelitian hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Karyawan yang memiliki kualitas kerja tinggi cenderung menghasilkan output yang minim kesalahan, memenuhi ekspektasi, dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*) mengacu pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Seorang karyawan yang memiliki tingkat produktivitas tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan volume yang lebih besar tanpa mengorbankan kualitas pekerjaannya. Hal ini sering menjadi ukuran utama dalam menilai efisiensi kerja individu.
- c. Efisiensi Waktu (*Timeliness*) berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Karyawan yang memiliki efisiensi tinggi mampu mengelola waktunya dengan baik, menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu, serta menghindari penundaan yang dapat menghambat proses kerja secara keseluruhan.



- d. Efektivitas (*Effectiveness*) mengacu pada kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang optimal. Hal ini mencerminkan sejauh mana seseorang dapat menggunakan sumber daya yang tersedia, baik itu tenaga, waktu, maupun biaya, secara efisien untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- e. Kehadiran dan Ketepatan Waktu (*Attendance and Punctuality*) Konsistensi dalam kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja juga menjadi faktor penting dalam menilai kinerja karyawan. Tingkat absensi yang tinggi atau keterlambatan yang sering terjadi dapat mengganggu produktivitas individu maupun tim kerja secara keseluruhan. Kehadiran yang baik menunjukkan komitmen dan disiplin karyawan terhadap pekerjaannya.
- f. Kemampuan Bekerja Sama (*Cooperation/Teamwork*) Kemampuan bekerja sama dengan rekan kerja menjadi indikator penting dalam lingkungan kerja yang berbasis tim. Karyawan yang memiliki kerja sama yang baik mampu berkomunikasi secara efektif, berkontribusi dalam penyelesaian tugas kelompok, serta membangun hubungan kerja yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### 2.1.3.1 Konsep Motivasi Kerja

Motivasi, seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2017: 201), didefinisikan sebagai kesediaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu dan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, menurut Wibowo (2017:322), motivasi dijelaskan sebagai dorongan yang dihasilkan dari rangkaian proses perilaku manusia dalam pencapaian tujuan.

Selain itu, motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam perilaku dan bertindak dalam konteks pekerjaan (Sitepu et al., 2024).  
Selanjut, penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya



berfungsi sebagai penggerak, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut beberapa studi, terdapat hubungan positif antara tingkat motivasi kerja dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang termotivasi cenderung berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Eldon et al., 2024). Ini sejalan dengan teori motivasi-kebutuhan yang diperkenalkan oleh Herzberg, yang merinci dua kategori motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta bagaimana keduanya mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Usman, 2022).

Lebih lanjut, motivasi kerja di definisikan oleh Sinambela (2017) bahwa motivasi sebagai kumpulan sikap dan nilai yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu yang selaras dengan keinginan pribadi. Sementara itu, Kasmir (2018) menjelaskan motivasi sebagai faktor yang memicu dan mendukung perilaku seseorang agar bekerja dengan giat serta penuh semangat untuk meraih hasil yang maksimal.

Usman (2022) menekankan bahwa motivasi kerja terdiri dari berbagai wujud, termasuk pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan reputasi. Sementara itu, (Kencana et al., 2023) menyatakan bahwa motivasi sebagai konsep sangat dipengaruhi oleh faktor sosiologis dan psikologis, sehingga penting bagi manajer untuk memahami dinamika tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam bertindak, khususnya dalam konteks pekerjaan. Konsep ini mencakup berbagai aspek seperti sikap, nilai, kebutuhan individu, serta faktor sosiologis dan psikologis yang memengaruhi perilaku karyawan.

Motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai penggerak, tetapi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, di mana motivasi yang dapat meningkatkan semangat, dedikasi, dan hasil kerja yang



optimal. Selain itu, motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh penghargaan, pengakuan, dan pemenuhan kebutuhan individu yang selaras dengan tujuan organisasi.

### 2.1.3.2 Teori Motivasi Kerja

#### 1. *Hierarchy of Needs Theory*

Teori Hierarki kebutuhan Abraham Maslow adalah teori yang dalam psikologi yang mengemukakan motivasi manusia sebagai fungsi dari pemenuhan serangkaian kebutuhan hierarkis. Maslow memperkenalkan konsep ini pada tahun 1943, menunjukkan bahwa individu termotivasi oleh lima tingkat kebutuhan: fisiologis, keamanan, cinta dan kepemilikan, harga diri, dan aktualisasi diri (Boston-Leary et al., 2024). Teori ini beroperasi di bawah premis bahwa ketika kebutuhan tingkat bawah (seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan) terpenuhi, individu siap untuk mengejar kebutuhan tingkat tinggi (seperti penghargaan dan aktualisasi diri) (Omodan & Abejide, 2022).

#### 2. *Two-Factor Theory*

Teori Dua Faktor Herzberg, yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1950-an, menyediakan kerangka kerja penting untuk memahami motivasi karyawan dan kepuasan kerja dengan membedakan dua jenis faktor utama: faktor pemotivasi dan faktor pemeliharaan (*hygiene factors*). Teori ini menyatakan bahwa faktor pemotivasi, yang bersifat intrinsik terhadap pekerjaan, meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong tingkat motivasi yang lebih tinggi, sedangkan faktor pemeliharaan, yang bersifat ekstrinsik, tidak secara langsung menyebabkan kepuasan tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan jika tidak ditangani dengan baik (Amadhania et al., 2020).



Faktor pemotivasi meliputi pencapaian, pengakuan, sifat pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan peluang untuk berkembang. Elemen-elemen ini sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena secara langsung memengaruhi rasa pencapaian dan kepuasan seseorang dalam perannya. Sebaliknya, faktor pemeliharaan mencakup hal-hal seperti gaji, kebijakan perusahaan, praktik pengawasan, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal. Meskipun keberadaan faktor-faktor ini tidak meningkatkan motivasi secara signifikan, ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, menyoroti perlunya keseimbangan yang esensial dalam pengelolaan tempat kerja (Hodgkins et al., 2020).

### 3. **McClelland's Theory of Needs**

David McClelland menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan utama dalam motivasi, yaitu *the need for achievement* (nAch), *the need for affiliation* (nAff), and *the need for power* (nPow) (Andersen, 2018). Kebutuhan pencapaian mendorong individu untuk mengejar tujuan yang menantang, mencapai keunggulan, dan merasakan kompetensi pribadi. Sementara itu, kebutuhan afiliasi mencerminkan keinginan seseorang untuk memiliki hubungan yang harmonis, diterima, dan menjalin koneksi interpersonal yang baik.

Di sisi lain, kebutuhan kekuasaan terwujud sebagai keinginan untuk memengaruhi orang lain dan mengendalikan lingkungan sekitar, yang sering terlihat pada peran kepemimpinan dan manajemen (Erganila & Suwarjo, 2020). Ketiga kebutuhan ini terbentuk dari pengalaman individu dan berperan besar dalam memengaruhi perilaku manusia, khususnya dalam konteks profesional.



#### **Self-Determination Theory**

*Self-Determination Theory* (SDT), yang diusulkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan, adalah kerangka kerja komprehensif untuk

memahami motivasi, perkembangan, dan kesejahteraan manusia. Inti dari SDT adalah pernyataan bahwa semua manusia memiliki kebutuhan psikologis mendasar untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Pemenuhan kebutuhan ini sangat penting untuk menumbuhkan motivasi intrinsik, ditandai dengan terlibat dalam kegiatan untuk kepuasan yang melekat pada mereka daripada untuk imbalan eksternal (Deci & Ryan, 2008; Ng et al., 2012). Sebaliknya, ketika kebutuhan ini digagalkan, individu mungkin mengalami motivasi atau motivasi yang terkendali, mengakibatkan kinerja yang kurang efektif dan kesehatan psikologis yang lebih buruk (Abbott, 2008).

### 5. *Goal-Setting Theory*

*Goal-Setting Theory*, yang dikembangkan terutama oleh Edwin A. Locke dan Gary P. Latham pada tahun 1960-an dan 70-an, menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang untuk meningkatkan kinerja dan motivasi. Menurut penelitian mereka, tujuan yang jelas, terukur, dan dapat dicapai lebih efektif dalam mendorong kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas seperti "*do your best*" (Locke & Latham, 2006). Teori ini mengemukakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit mengarah pada tingkat upaya dan ketekunan yang lebih tinggi, terutama ketika individu berkomitmen untuk mencapainya (Ilies & Judge, 2005). Mekanisme yang mendasarinya melibatkan peningkatan efikasi diri dan memicu motivasi melalui perhatian terfokus dan ketekunan menuju pencapaian tujuan (Seijts et al., 2004).



### 2 1 2 2 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan yang enggerakkan individu untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan dari pekerjaan mereka. Menurut Wau (2022), motivasi kerja

memberikan daya penggerak yang efektif untuk mencapai kepuasan dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, motivasi kerja bukan hanya aspek yang mendorong produktivitas, tetapi juga berfungsi sebagai jembatan menuju pencapaian visi dan misi organisasi (Krismawati & Manuaba, 2022).

Salah satu tujuan utama dari motivasi kerja adalah untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Hal ini dibuktikan dalam berbagai penelitian bahwa motivasi kerja mendorong individu untuk memberikan kontribusi maksimal bagi kelancaran organisasi (Tri & Tri Wahyuni, 2024). Ini menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana setiap karyawan merasa terpanggil untuk berkontribusi lebih, baik dalam kualitas maupun kuantitas kerja.

Selain itu, motivasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi berkaitan langsung dengan motivasi yang menggerakkan individu untuk berprestasi. Setiawan menekankan bahwa dorongan positif dalam diri individu membantu menjaga fokus sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih baik dan efisien (Herawati et al., 2022).

Dalam penelitian lain, menemukan bahwa perhatian terhadap motivasi kerja dalam organisasi dapat meningkatkan kualitas kinerja (Layli et al., 2023). Ini menunjukkan bahwa motivasi tak hanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan kolektif organisasi.

Secara keseluruhan, motivasi kerja merupakan komponen krusial dalam menciptakan kinerja yang optimal. Dengan strategi motivasi yang baik, organisasi berpotensi mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yang mengarah pada produktivitas yang lebih besar (Nadya Pally & Septyarini, 2022).



#### 2.1.3.4 Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok besar: faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor Internal yang berkaitan dengan yang bersumber dari dalam diri karyawan meliputi:

- 1) Kebutuhan dan tujuan pribadi, dimana setiap individu kebutuhan dan tujuan yang unik, yang berfungsi sebagai pendorong utama motivasi. Karyawan yang memiliki kebutuhan akan pencapaian dan pengakuan biasanya lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai target yang telah ditetapkan (Dzulhaq & Firdaus, 2024).
- 2) Sikap dan Persepsi terhadap Pekerjaan, di mana cara karyawan memandang pekerjaan mereka juga merupakan faktor penting. Sikap positif terhadap pekerjaan dapat meningkatkan motivasi, sedangkan sikap negatif dapat menurunkan semangat kerja karyawan (S. M. Hasibuan et al., 2019).
- 3) Kompetensi dan Keahlian Keyakinan diri yang diperoleh dari tingkat kompetensi dan keahlian menentukan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa kompeten cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya dan mengatasi tantangan yang ada, yang berdampak positif pada motivasi dan kinerja mereka (Nurajab, 2022).
- 4) Kepuasan kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, mereka akan lebih mungkin untuk berkontribusi secara aktif dan produktif (Untari & Nefianto, 2024).
- 5) Kepribadian dan nilai-nilai individu juga memainkan peran yang krusial dalam mempengaruhi motivasi kerja. Karyawan yang memiliki nilai kerja yang tinggi cenderung lebih bersedia



berusaha dan berkomitmen terhadap pekerjaannya (Solikhah et al., 2018). Kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan misi organisasi dapat memperkuat motivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan et al., 2019).

- b. Faktor eksternal yang mencakup semua elemen dari lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan seperti:
- 1) Gaya kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat motivasi kerja. Pemimpin yang inspiratif dan memberikan penghargaan atas pencapaian karyawan sering kali meningkatkan rasa memiliki dan kepercayaan diri karyawan dalam pekerjaan mereka (Dewi & Dewi, 2024).
  - 2) Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung sangat penting bagi motivasi karyawan. Faktor-faktor seperti hubungan yang baik dengan rekan kerja, fasilitas yang memadai, dan budaya organisasi yang positif memainkan peran penting dalam membentuk motivasi kerja (Qamaruddin et al., 2021).
  - 3) Sistem penghargaan yang adil dan efektif berfungsi sebagai alat motivasi yang kuat. Gaji yang memadai, bonus, dan promosi merupakan insentif yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan (Arisanti et al., 2019)
  - 4) Kesempatan untuk berkembang dan bergerak maju dalam karier sangat penting bagi motivasi karyawan. Peluang untuk mengikuti pelatihan dan mendapatkan promosi dapat meningkatkan semangat kerja, terutama jika karyawan merasa ada jalan untuk maju dalam organisasi (Sigalingging et al., 2022).
  - 5) Pengaturan beban kerja yang sesuai berkontribusi besar pada tingkat motivasi. Beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres, sementara tugas yang sesuai dengan kemampuan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka (Hamali, 2013).



- 6) Kebijakan yang jelas dan adil dapat meningkatkan motivasi kerja di dalam organisasi. Kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas kerja dan dukungan kesehatan mental, berkontribusi positif terhadap motivasi mereka. Karyawan akan lebih termotivasi ketika merasa bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan dan hak-hak mereka (Triono et al., 2021).

### 2.1.3.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja karyawan adalah *hierarchy of need* oleh Abraham Maslow. Indikator tersebut terdiri dari *physical needs*, *social needs*, *esteem needs* dan *self-Actualization needs* (Maslow, 1943; McConnell & Metz, 2024; Wuryani et al., 2021).

a. *Physical Needs* (Kebutuhan Fisik/Fisiologis)

Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar dalam hierarki Maslow, yang mencakup segala sesuatu yang diperlukan untuk bertahan hidup. Indikator dari kebutuhan ini meliputi makanan, air, udara, tempat tinggal, tidur, dan kesehatan.

b. *Safety Needs* (Kebutuhan Keamanan)

Kebutuhan ini muncul ketika kebutuhan dasar seperti makan dan tidur telah terpenuhi, dan individu mulai mencari rasa aman dan stabilitas dalam hidupnya.

c. *Social Needs* (Kebutuhan Sosial)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan mencari hubungan sosial yang baik dengan orang lain. Kebutuhan ini mencakup persahabatan, kasih sayang, cinta, rasa memiliki, dan interaksi sosial.

*esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan/Pengakuan)



Kebutuhan ini berhubungan dengan harga diri dan pengakuan dari orang lain. Indikatornya meliputi penghargaan, prestasi, status, kepercayaan diri, dan rasa dihormati.

e. *Self-Actualization Needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri)

Tingkat tertinggi dalam hierarki Maslow, di mana individu berusaha mencapai potensi maksimalnya. Indikatornya mencakup pengembangan diri, kreativitas, pemenuhan potensi, dan kontribusi terhadap masyarakat atau organisasi.

## 2.1.4 Beban Kerja

### 2.1.4.1 Konsep Beban Kerja

Beban pekerjaan yang berlebihan merupakan sumber signifikan dari tekanan yang muncul di tempat kerja. Skenario ini mengharuskan perusahaan untuk menginvestasikan sumber daya tambahan untuk memenuhi tanggung jawab mereka; Namun, hasil akhir dari setiap tugas bergantung pada pengalaman subjektif individu dari beban kerja (Idayanti et al., 2020).

Beban kerja mencakup serangkaian tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan atau entitas organisasi dalam jangka waktu tertentu (Idayanti et al., 2020; Jufri & Mellanie, 2019) yang terdiri dari: Tujuan yang dicapai; Kondisi pekerjaan; Tolok ukur kinerja. Selain itu, Hasson et al. (2023) beban kerja adalah konstruksi multidimensi yang mencakup besarnya tugas yang dirasakan dan kepuasan individu dengan beban kerja itu.

Tarwaka (2011) mendefinisikan beban kerja sebagai keadaan pekerjaan yang mencakup penggambaran tugas yang memerlukan penyelesaian dalam jangka waktu tertentu. Demikian pula, Munandar (2001) mengartikulasikan beban kerja sebagai keadaan pekerjaan yang mencakup deskripsi tugas yang harus diselesaikan dalam batasan waktu yang ditentukan.



Menurut (Hutabarat et al., 2023), Beban kerja adalah jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh suatu posisi atau unit organisasi, yang merupakan hasil dari volume pekerjaan dan standar waktu yang ditetapkan. Oleh karena itu, beban kerja berkaitan dengan sejauh mana tubuh pekerja mampu menerima dan menjalankan tugas yang diberikan. Dari perspektif ergonomi, setiap beban kerja yang diterima oleh seseorang harus disesuaikan dan seimbang dengan kemampuan fisik serta psikologis pekerja agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kesehatan dan produktivitas.

Lebih lanjut, menurut Munandar (2001) beban kerja dalam konteks kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Beban kerja kuantitatif merujuk kepada jumlah tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, sementara beban kerja kualitatif berkaitan dengan kompleksitas dan kesulitan dari tugas yang diemban, termasuk tanggung jawab dan tuntutan mental yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

#### 2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Tiga faktor utama yang berkontribusi pada kelebihan beban kerja adalah tuntutan mental, ekspektasi waktu yang ketat, dan usaha tambahan untuk mencapai kinerja optimal (Fitri & Budiyo, 2023). Hal serupa ditemukan oleh Vanchapo et al. (2019) yang menunjukkan bahwa karyawan khususnya tenaga medis yang mengalami beban kerja berlebih berisiko mengalami stres pekerjaan yang tinggi, menurunkan kinerja mereka.

Tarwaka (2011) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal



Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam individu pekerja itu sendiri, seperti kemampuan fisik dan mental, pengalaman kerja, keterampilan, serta tingkat motivasi. Karyawan dengan keterampilan dan pengalaman yang baik cenderung lebih mampu mengelola beban kerja, sedangkan karyawan dengan keterbatasan kemampuan mungkin merasa beban kerja lebih berat. Selain itu, kondisi kesehatan fisik dan mental juga berperan dalam menentukan sejauh mana individu mampu menangani tugas yang diberikan.

#### b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar individu pekerja yang dapat mempengaruhi beban kerja.

##### 1) Tugas (*Task*)

Beban kerja dipengaruhi oleh kompleksitas tugas, durasi, serta tingkat kesulitan pekerjaan yang harus diselesaikan. Semakin tinggi tuntutan tugas, semakin besar beban kerja yang dialami pekerja.

##### 2) Organisasi Kerja

Struktur organisasi, pembagian tugas, sistem manajemen, serta kebijakan perusahaan dapat mempengaruhi seberapa atau ringannya beban kerja karyawan. Organisasi yang tidak efisien dapat meningkatkan beban kerja karena ketidakseimbangan tugas dan sumber daya yang tersedia.

### 2.1.4.3 Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo & Mastuti (2017) dan Riwukore et al. (2022), indikator pengukuran beban kerja yaitu target yang harus di capai, kondisi pekerjaan, dan standar pekerjaan.

#### - *Targets* (Target yang Harus Dicapai)

Target dalam beban kerja mengacu pada tingkat pencapaian yang diharapkan dari seorang karyawan. Semakin tinggi dan kompleks target yang diberikan, semakin besar pula



beban kerja yang dirasakan oleh karyawan. Jika target tidak realistis atau tidak didukung dengan sumber daya yang memadai, karyawan dapat mengalami tekanan kerja yang lebih tinggi.

b. *Working Condition* (Kondisi Pekerjaan)

Berkaitan dengan sejauh mana lingkungan kerja mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kondisi kerja yang kurang kondusif, seperti sistem kerja yang tidak jelas, kurangnya dukungan dari organisasi, atau ketidaksesuaian beban kerja dengan kapasitas karyawan, dapat meningkatkan tekanan dan memperberat beban kerja yang dirasakan.

c. *Works Standard* (Standar Pekerjaan)

Mengacu pada ekspektasi yang ditetapkan organisasi terhadap kualitas dan kuantitas kerja karyawan. Jika standar kerja terlalu tinggi atau sulit dicapai tanpa sumber daya yang memadai, karyawan akan mengalami peningkatan beban kerja.

## 2.1.5 Stres Kerja

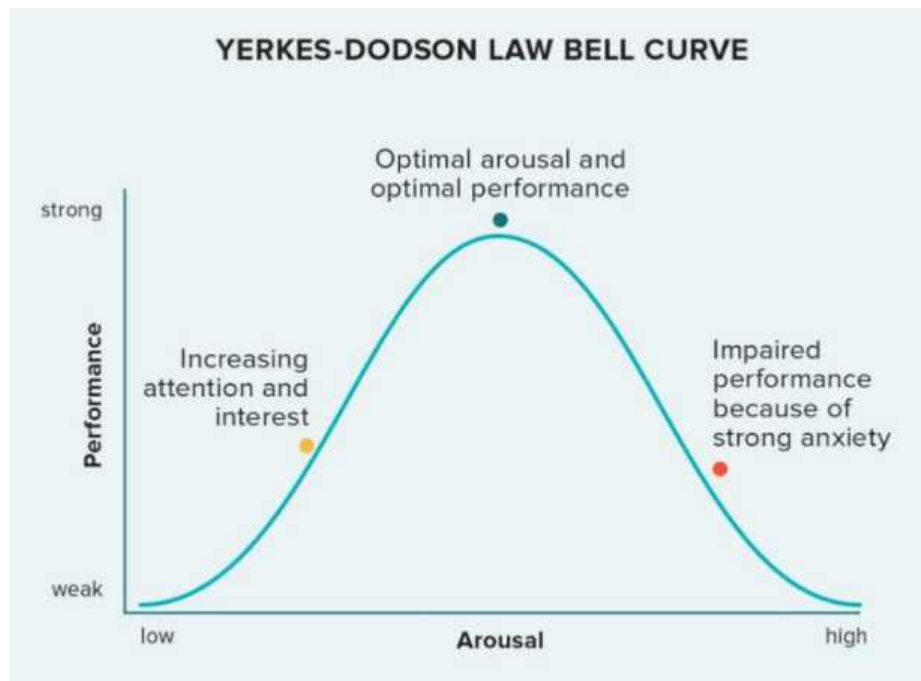
### 2.1.5.1 Konsep Stres Kerja

Stres kerja adalah fenomena psikologis yang sering muncul dalam kehidupan profesional individu, ditandai oleh ketegangan mental akibat beban kerja yang tinggi, kurangnya kontrol terhadap pekerjaan, serta minimnya dukungan sosial.

Menurut teori Stres Yerkes-Dodson Law (1908) mengemukakan bahwa stres (atau arousal) memiliki hubungan negatif dengan kinerja. Pada tingkat stres yang terlalu tinggi (*over-arousal*), individu akan mengalami penurunan performa. Dalam konteks kerja, ketika pegawai menghadapi tekanan yang melebihi kemampuan mereka untuk mengelola misalnya jumlah pekerjaan yang berlebihan, *deadline* yang tidak realistis, atau kurangnya dukungan organisasi maka stres kerja tersebut dapat menjadi distraksi, meningkatkan kecemasan, serta menurunkan konsentrasi dan efisiensi. Kondisi ini berisiko menimbulkan



kelelahan mental (*burnout*), menurunnya motivasi kerja, hingga gangguan kesehatan yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas (Yerkes & Dodson, 1908).



Sumber: Yerkes-Dodson dalam Pietrangelo (2020)

### Gambar 2.1 Kurva Yerkes-Dodson Law Bell

Kurva Yerkes-Dodson menggambarkan hubungan non-linear antara tingkat arousal (dalam konteks ini, stres) dan kinerja individu, yang divisualisasikan dalam bentuk kurva U terbalik (*inverted U-shape*). Yerkes dan Dodson (1908) menyatakan bahwa kinerja akan meningkat seiring dengan naiknya tingkat arousal hingga mencapai titik optimal. Setelah melewati titik ini, peningkatan *arousal* justru akan menyebabkan penurunan kinerja. Dengan kata lain, terdapat suatu tingkat stres yang fungsional (*eustress*), di mana tekanan cukup mampu memotivasi individu untuk bekerja secara efektif. Namun, apabila tekanan tersebut berlebihan (*distress*), maka individu akan mengalami kelelahan fisik dan mental yang berujung pada penurunan performa kerja.

Pada tahap awal (arousal rendah), individu berada dalam kondisi yang termotivasi, tidak fokus, dan cenderung mengalami penurunan



kinerja karena tidak adanya tekanan yang cukup untuk mendorong tindakan. Ketika arousal meningkat ke tingkat moderat, individu berada pada zona optimal, yaitu kondisi psikologis yang mendukung fokus, kewaspadaan, dan produktivitas yang tinggi. Inilah fase di mana kinerja berada pada titik maksimal. Namun, apabila arousal terus meningkat melampaui ambang batas optimal, maka akan terjadi *over-arousal* yang memicu gangguan konsentrasi, kecemasan, stres berlebih, bahkan burnout. Pada fase ini, individu cenderung mengalami penurunan kemampuan kognitif dan emosional, yang berdampak negatif terhadap kualitas maupun kuantitas kinerja. Oleh karena itu, dalam konteks organisasi atau pekerjaan, penting bagi manajemen untuk menciptakan tingkat tekanan kerja yang seimbang agar mendorong pencapaian performa optimal tanpa menimbulkan gangguan psikologis.

Lebih lanjut, Anderson (1994) mengungkapkan hal serupa bahwa pada kurva Yerkes-Dodson Law Bell, stres kerja yang melewati titik optimal akan memberikan dampak negatif, yaitu ketika beban kerja yang berlebihan tersebut akhirnya memicu transisi drastis dari stres yang memotivasi (*eustress*) menjadi stres yang merusak (*distress*). Dalam kondisi ini, otak dibanjiri hormon kortisol yang menghambat fungsi kognitif, menyebabkan fenomena seperti *tunnel vision* di mana kemampuan melihat gambaran besar dan memecahkan masalah kompleks menurun drastis. Alih-alih merasa tertantang, individu akan mengalami kecemasan yang melumpuhkan, kesulitan berkonsentrasi, dan hilangnya kreativitas karena energi mental habis terkuras hanya untuk mengelola rasa panik dan tekanan yang dirasakan (Elbæk et al., 2022).

Akibatnya, kinerja kerja tidak hanya stagnan tetapi justru anjlok secara signifikan, ditandai dengan meningkatnya frekuensi kesalahan kualitas keputusan yang buruk. Ini sejalan dengan Awada et al. 4) yang mengemukakan bahwa hukum Yerkes-Dodson inunjukkan bahwa tingkat stres sedang dapat meningkatkan



produktivitas dan suasana hati yang positif, sementara tingkat stres rendah dan tinggi menyebabkan penurunan produktivitas dan suasana hati negatif. Ketika stres melampaui titik optimal, itu dapat mengakibatkan kesusahan, yang berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan.

Konteks stres kerja, melebihi tingkat gairah optimal dapat berdampak negatif pada kinerja, karena stres yang berlebihan dapat menghambat kontrol dan efisiensi kognitif. Jika kondisi ini bertahan lama tanpa jeda pemulihan, tubuh akan merespons dengan kelelahan fisik kronis dan gangguan emosional seperti mudah marah, yang pada akhirnya berujung pada burnout atau sikap apatis total (Huang et al., 2025). Pada titik ekstrem di zona kanan ini, upaya untuk memaksakan diri bekerja lebih keras justru menjadi kontraproduktif, merusak hasil pekerjaan sekaligus kesehatan mental dan fisik pelakunya.

Menurut Robbins & Judge (2017), Stres merupakan fenomena psikologis di mana seorang individu menghadapi peluang, permintaan, atau sumber daya yang berkaitan dengan aspirasi mereka, dan hasil yang dihasilkan dianggap tidak pasti dan signifikan.

Stres kerja menurut Çalişkan Tür et al. (2016) mengacu pada reaksi psikologis dan fisiologis seorang pekerja terhadap stresor di lingkungan kerja mereka. Kemudian Stahl & Hauger (1994) stres kerja merupakan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kontrol atau sumber daya yang rendah, yang menyebabkan ketegangan psikologis dan hasil kesehatan yang merugikan.

Selain itu, Serafica et al. (2023) mengungkapkan bahwa stres kerja yang mengacu pada ketegangan psikologis yang dialami oleh individu di lingkungan kerja mereka. Penyebab umum dari stres kerja yang diidentifikasi termasuk beban kerja yang tinggi, kurangnya kontrol pekerjaan, dukungan sosial yang buruk, dan ketidakamanan rjaan (Brunner et al., 2019).



Stres pekerjaan sering didefinisikan sebagai keadaan ketegangan mental atau kekhawatiran yang disebabkan oleh situasi kerja yang menantang. Ini adalah respons alami yang mempersiapkan tubuh untuk menghadapi tantangan, sering disebut sebagai respons “lawan atau lari” (Kumari, 2024). Sedangkan (Monalisa et al., 2024) mengungkapkan bahwa stres pekerjaan didefinisikan sebagai masalah yang sering muncul di tempat kerja modern, yang berasal dari faktor-faktor seperti tuntutan kerja yang tinggi, ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kurangnya dukungan sosial, dan ketidakpastian pekerjaan. Ini berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan, yang menyebabkan berbagai masalah kesehatan dan penurunan produktivitas.

Hal ini sejalan dengan El-Ghabbour (2015) dan (Wu, 2011), keduanya menemukan bahwa tingkat stres yang meningkat menyebabkan penurunan kemandirian kerja. Ketika karyawan mengalami tingkat stres yang tinggi, kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif terganggu secara signifikan, yang dapat mengakibatkan hasil pekerjaan yang buruk.

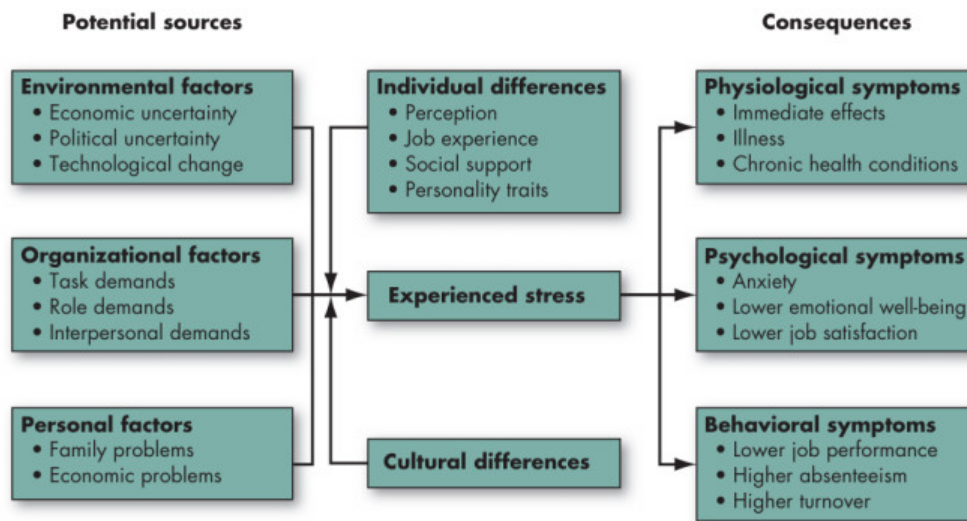
Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Stres kerja adalah fenomena psikologis yang terjadi ketika individu menghadapi tantangan di lingkungan kerja, seperti tuntutan yang tinggi, kurangnya kontrol, dan minimnya dukungan sosial. Stres ini dapat memicu reaksi psikologis dan fisiologis yang berdampak negatif pada kesehatan fisik dan mental, produktivitas, serta efektivitas kerja.

#### 2.1.1.2 Penyebab Stres Kerja

Robbins & Judge (2017) mengungkapkan bahwa penyebab utama mengapa karyawan mengalami stres di tempat kerja disebabkan oleh tiga faktor yaitu *environmental factor*, *organizational factor*, serta *personal factor*.

Stres kerja dapat digambarkan dalam model sebagai berikut





**Gambar 2.2 A Model Stress at Work**

Sumber: Robbins & Judge (2017)

a. *Environmental Factor*

Faktor lingkungan, seperti ekonomi, politik, dan teknologi, dapat menjadi penyebab stres kerja. Ketidakpastian ekonomi, misalnya kondisi pasar atau ancaman resesi, menciptakan kekhawatiran terkait keamanan pekerjaan. Ketidakpastian politik, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau instabilitas politik, memengaruhi stabilitas organisasi. Sementara itu, perubahan teknologi yang cepat menuntut karyawan terus beradaptasi, yang dapat menimbulkan tekanan. Dukungan, komunikasi, dan pelatihan dari organisasi sangat penting untuk mengurangi dampak stres ini.

b. *Organizational Factor*

Faktor organisasi yang menyebabkan stres dapat dibagi menjadi tuntutan tugas, peran, dan interpersonal.

- 1) Tuntutan tugas (*Task Demand*) mencakup beban kerja yang berlebihan, tenggat waktu ketat, desain pekerjaan yang kurang fleksibel, serta kondisi kerja yang buruk seperti kebisingan atau ruangan yang terlalu penuh.



- 2) Tuntutan peran (*Role Demand*) mencakup konflik peran, kelebihan beban kerja, dan ketidakjelasan peran, yang membuat karyawan sulit menghadapi tekanan.
- 3) Tuntutan interpersonal (*interpersonal demand*) berasal dari hubungan kerja, termasuk perilaku negatif seperti konflik, pelecehan, atau *bullying* dari rekan kerja atau atasan. Organisasi dapat mengurangi stres ini dengan komunikasi yang jelas, pembagian kerja yang adil, dan budaya kerja yang positif.

c. *Personal Factor*

Faktor pribadi juga berperan dalam menyebabkan stres kerja. Meskipun seseorang mungkin bekerja 40–50 jam per minggu, pengalaman dan masalah yang mereka hadapi di luar pekerjaan dalam sisa waktu tersebut bisa memengaruhi pekerjaan.

Konsekuensi dari penyebab stres di tempat kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat muncul dalam tiga bentuk utama, yaitu fisiologis, psikologis, dan perilaku. Secara fisiologis, stres dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti penyakit kronis, gangguan tidur, atau tekanan darah tinggi. Dari sisi psikologis, stres dapat mengakibatkan kecemasan, depresi, penurunan kesejahteraan emosional, dan hilangnya kepuasan terhadap pekerjaan. Selain itu, dalam aspek perilaku, stres kerja sering kali terlihat melalui penurunan kinerja, peningkatan ketidakhadiran, serta tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Dampak ini menunjukkan bahwa stres kerja tidak hanya memengaruhi individu secara pribadi, tetapi juga dapat memberikan pengaruh negatif pada produktivitas dan stabilitas organisasi (Robbins & Judge, 2017).

### 2.1.5.3 Indikator Stres Kerja



Indikator pengukuran stres kerja diungkapkan oleh M. Hasibuan 4) yang terdiri dari beban kerja, sikap pemimpin, waktu kerja, ik, komunikasi, dan otoritas kerja.

a. Beban Kerja

Beban kerja yang berlebihan, baik dari segi kuantitas maupun kompleksitas tugas, dapat meningkatkan tekanan psikologis dan fisiologis pada individu. Karyawan yang dihadapkan pada tuntutan kerja yang melebihi kapasitasnya berisiko mengalami kelelahan mental, stres berkepanjangan, dan penurunan produktivitas.

b. Sikap Pemimpin

Gaya kepemimpinan yang tidak kondusif, seperti kurangnya dukungan, komunikasi yang otoriter, atau ekspektasi yang tidak realistis, dapat menjadi pemicu stres kerja. Kepemimpinan yang tidak efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan, menghambat motivasi, dan menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan.

c. Waktu Kerja

Ketidakseimbangan antara durasi kerja dengan kebutuhan istirahat dapat meningkatkan stres kerja. Jam kerja yang panjang, tuntutan lembur, serta kurangnya fleksibilitas dalam manajemen waktu kerja dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan kesehatan karyawan.

d. Konflik

Ketegangan interpersonal, baik dalam hubungan antar karyawan maupun antara karyawan dan atasan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Konflik yang tidak terselesaikan berpotensi meningkatkan kecemasan, menurunkan kepuasan kerja, serta mengganggu efektivitas kerja dalam organisasi.

e. Komunikasi

Komunikasi yang tidak efektif, seperti ketidaksesuaian formasi, kurangnya kejelasan instruksi, serta minimnya umpan balik dari atasan, dapat menjadi sumber stres bagi karyawan. Hambatan komunikasi dalam organisasi dapat mempersulit



koordinasi pekerjaan, meningkatkan ketidakpastian, dan menghambat pencapaian target kerja.

f. Otoritas Kerja

Keterbatasan dalam kewenangan pengambilan keputusan serta ketidakjelasan peran dan tanggung jawab dapat meningkatkan tekanan psikologis bagi karyawan. Ketika individu merasa tidak memiliki kendali atas tugas dan pekerjaannya, muncul perasaan frustrasi yang dapat berkontribusi terhadap stres kerja dan penurunan motivasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan studi atau kajian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang membahas topik yang sama atau terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Jia et al. (2022) "The relationship between public service motivation and turnover intention: the mediating role of work stress and task performance"	Independen (X): <i>Motivation turnover intention</i>  Intervening (Z): <i>work stress</i>  Dependen (Y): <i>task performance</i>	Kuantitatif-SEM-PLS	Stres kerja berdampak negatif pada motivasi, terutama dalam pengaturan perawatan kesehatan. Studi ini menunjukkan bahwa stres kerja yang lebih tinggi menyebabkan peningkatan niat pergantian di antara staf medis, karena menciptakan ketidakcocokan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu. Individu yang mengalami stres kerja yang tinggi dapat



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			mengadopsi orientasi kontrol, memandang stresor sebagai ancaman, yang mengurangi motivasi dan kinerja tugas mereka. Sebaliknya, motivasi pelayanan publik (PSM) dapat mengurangi efek negatif ini, karena mereka yang memiliki PSM tinggi cenderung menjaga kesehatan mental yang lebih baik dan niat pergantian yang lebih rendah.
Rudzewicz (2024a)  "Stres sat Work and Employee Motivation"	Independen: <i>Work Stress</i>  Dependen: <i>Employee Motivation</i>	Kuantitatif, Regresi sederhana - SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat hubungan negatif antara tingkat stres dan motivasi profesional.</li> <li>• Pengaruh stres terhadap motivasi bervariasi berdasarkan gender, usia, pendapatan, dan posisi pekerjaan.</li> <li>• Pria menunjukkan kerentanan yang lebih besar terhadap penurunan motivasi dalam situasi stres dibandingkan wanita.</li> </ul>
et al.	Independen (X): Worjk stress	Kuantitatif, SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Challenge</i> stress memiliki hubungan positif dengan motivasi</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p><i>“How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: A cross-sectional study”</i></p>	<p>Dependen (Y) Job Performance</p>		<p>pelayanan publik dan kinerja kerja di kalangan tenaga kesehatan di rumah sakit publik Tiongkok.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hindrance</i> stress memiliki hubungan negatif dengan motivasi pelayanan publik dan kinerja kerja.</li> <li>• Motivasi pelayanan publik berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja kerja.</li> </ul>
<p>Rahmawati et al. (2023)</p> <p><i>“Influence of Leadership Style, Financial Compensation, Workload, and Work Stress on Performance with Job Motivation as an Intervening Variable”</i></p>	<p>Independen (X): Leadership Style, Financial Compensation, Workload, and Work Stress</p> <p>Intervening (Z): Job Motivation</p> <p>Dependen (Y): Performance</p>	<p>Kuantitatif, SEM-PLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan, beban kerja, dan stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.</li> <li>• Kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.</li> <li>• Gaya kepemimpinan dan beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Kompensasi finansial dan stres kerja memiliki</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>dampak positif terhadap kinerja karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.</li> <li>• Kompensasi finansial memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.</li> </ul>
<p>Momoh et al. (2024)</p> <p><i>“Effect Of Job Stress On Employee Performance: The Role Of Entrapment In Government Hospitals Within Jos Metropolis, Plateau State, Nigeria”</i></p>	<p>Independen (X): <i>Workload, Role Conflict, Peer Competition, Harrassment</i></p> <p>Intervening (Z): <i>Job Stress (Entrapment)</i></p> <p>Dependen (Y): <i>Employee Performance</i></p>	<p><i>Multiple Regression, SPSS</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja berlebih, konflik peran, dan pelecehan memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Hubungan antara persaingan rekan sejawat dengan kinerja karyawan tidak signifikan.</li> <li>• Entrapment menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan.</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
(Wahjoedi, 2023)  “ <i>Mediation Effect of Work Stress on the Relationship between Role Conflict, Role Ambiguity, and Employees Performance</i> ”	Independen (X): Role Conflict Role Ambiguity  Intervening (Z): Work Stress  Dependen (Y):	Kuantitatif, SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflik peran dan ketidakjelasan peran memberikan dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta meningkatkan tingkat stres kerja.</li> <li>• Stres kerja juga memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Stres kerja sebagai variabel mediasi berperan dalam memperkuat hubungan negatif antara konflik peran, ketidakjelasan peran, dan kinerja karyawan.</li> </ul>
Sandrin et al. (2019)  “ <i>Effects of motivation and workload on firefighters’ perceived health, stress, and performance</i> ”	Independen (X): <i>Motivation Workload</i>  Intervening (Z): -  Dependen (Y): <i>firefighters’ perceived health, stress, and performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi otonom memiliki efek positif, sementara beban kerja dan motivasi terkendali memiliki efek negatif terhadap kesehatan dan kinerja yang dirasakan.</li> <li>• Motivasi terkendali dan beban kerja menunjukkan efek positif, sementara motivasi otonom memiliki efek negatif terhadap</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>stres yang dirasakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja memoderasi hubungan antara motivasi otonom dengan kesehatan dan kinerja yang dirasakan, di mana hubungan positif tersebut melemah ketika beban kerja tinggi.</li> <li>• Beban kerja juga memoderasi hubungan antara motivasi terkendali dengan stres yang dirasakan, sehingga hubungan positif antara motivasi terkendali dan stres yang dirasakan menjadi lebih kuat saat beban kerja tinggi.</li> </ul>
<p>Aliyyah &amp; Rusdiyanto (2021)</p> <p><i>“What Affects Employee Performance through Work Motivation?”</i></p>	<p>Independen (X): <i>Competence Workload</i></p> <p>Intervening (Z): <i>Motivation</i></p> <p>Dependen (Y): <i>Employee Performance</i></p>	<p>Kuantitatif – Analisis Jalur SPSS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di badan publik milik negara.</li> <li>• Beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di badan publik milik negara.</li> <li>• Motivasi kerja memiliki pengaruh</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di badan publik milik negara.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di badan publik milik negara.</li> <li>• Semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik kinerja karyawan di badan publik milik negara.</li> <li>• Beban kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja di badan publik milik negara.</li> <li>• Kompetensi kerja dan motivasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan di badan publik milik negara.</li> <li>• Beban kerja melalui motivasi kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di badan publik milik negara.</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Riduan et al. (2024)  <i>“Influence of Work Stress and Workload on Work Motivation and Its Impact on the Performance of Class II Land Transportation Management Center Employees in South Sumatra”</i>	Independen: <i>Work Stress Workload</i>  Intervening: <i>Work Motivation</i>  Dependen: <i>Employee Performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studi tersebut mengungkapkan pengaruh negatif stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Pusat Manajemen Transportasi Darat Kelas II di Sumatera Selatan.</li> <li>• Motivasi kerja ditemukan tidak memiliki korelasi yang signifikan dengan stres kerja dan beban kerja tetapi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.</li> </ul>
Claudia & Rizal (2024)  <i>“The Influence of Workload on the Performance of Banjarmasin City Land Office Employees Through Motivational Mediation”</i>	Independen (X): <i>Workload</i>  Intervening (Z): <i>Work Motivation</i>  Dependen (Y): <i>Employee Performance</i>	Kuantitatif, SEM-PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kota Banjarmasin.</li> <li>• Beban kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.</li> <li>• Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<p>(Ardıç et al., 2022)</p> <p><i>“The effect of stress levels of nurses on performance during the COVID-19 pandemic: the mediating role of motivation”</i></p>	<p>Independen (X): Stres sat work</p> <p>Intervening (Z): Work Motivation</p> <p>Dependen (Y): Employee Performance</p>	<p>Kuantitatif, SEM-PLS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beban kerja berdampak positif pada kinerja ketika dimediasi oleh motivasi.</li> <li>• Tingkat motivasi yang dirasakan peserta, tingkat stres yang dirasakan, dan tingkat stres kerja yang dirasakan berada pada tingkat sedang, sedangkan tingkat kinerja yang dirasakan berada pada tingkat tinggi.</li> <li>• Analisis korelasi menunjukkan bahwa peningkatan tingkat stres yang dirasakan oleh perawat mengurangi motivasi dan kinerja mereka.</li> <li>• Peningkatan tingkat stres kerja yang dirasakan juga mengurangi motivasi dan kinerja perawat.</li> <li>• Berdasarkan analisis Structural Equation Modelling (SEM), motivasi berperan sebagai mediator dalam efek negatif stres</li> </ul>



Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>yang dirasakan terhadap kinerja dan memperkuat efek negatif tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi juga memediasi efek negatif stres kerja yang dirasakan terhadap kinerja dan meningkatkan efek negatif stres kerja yang dirasakan terhadap kinerja.</li> </ul>

*Sumber: data sekunder (diolah peneliti, 2025)*

