

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada organisasi publik memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Organisasi publik seperti institusi rumah sakit memiliki tanggung jawab utama untuk memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat dengan standar kualitas yang terbaik. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan melibatkan peningkatan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi (Sunahwati et al., 2019).

Salah satu tujuan utama dari pengembangan SDM adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik (Selmer & Chiu, 2004). Dalam organisasi, individu bertindak sebagai penggerak utama dalam memberikan layanan. Organisasi berada dalam lingkungan yang dinamis seringkali dipengaruhi oleh perubahan regulasi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Pengembangan SDM berfungsi untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut (Sulaiman, 2022). Program pengembangan SDM yang tepat dapat membekali pegawai dengan keterampilan baru yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan zaman, serta menyesuaikan diri dengan an regulasi (Davis, 2015).



Rumah sakit memiliki tantangan besar dalam menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Dalam menghadapi kompleksitas dunia medis dan kesehatan yang terus berkembang, rumah sakit membutuhkan strategi pengembangan SDM yang tepat untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi, misi, dan tujuan rumah sakit. Pengembangan SDM yang strategis di lingkungan rumah sakit khususnya di Unit Pulmonologi tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi lainnya yang produktif.

Unit Pulmonologi pada Rumah Sakit Wahidin Sudirohusodo menghadapi tantangan dalam memastikan layanan yang cepat, aman, dan berkualitas tinggi. Prosedur seperti *bronkoskopi*, *spirometri*, dan *thorakentesis* melibatkan koordinasi multidisiplin di antara dokter, perawat, teknisi, dan staf administrasi. Tanpa data waktu yang sistematis, rumah sakit kesulitan menetapkan standar durasi prosedur dan merencanakan jadwal staf dengan tepat. Variasi durasi antar-operator dan antar-*shift* merupakan elemen penting, sehingga antrean pasien dapat diatasi di satu sisi, sementara alat dan tenaga di sisi lain termanfaatkan.

Produktivitas dengan pendekatan beban kerja populer dengan istilah objektif *time and motion study* (TMS) merupakan pendekatan ilmiah



emetakan seluruh rangkaian aktivitas mulai dari persiapan alat ilisasi hingga pencatatan dalam rekam medis elektronik. Dengan

memisahkan aktivitas “*value-adding*” dan “*non-value-adding*”, TMS mengungkap titik-titik inefisiensi yang selama ini tidak terlihat. Proses administrasi yang memakan waktu panjang, koordinasi antar-ruangan, dan interupsi tugas seperti panggilan mendadak atau konsultasi lintas unit, berkontribusi pada *idle time* yang signifikan.

Beban kerja yang tidak terukur juga berdampak langsung pada kesejahteraan tenaga kesehatan. Jadwal padat tanpa jeda yang memadai menyebabkan kelelahan fisik dan kognitif, meningkatkan risiko *burnout* yang pada gilirannya dapat menurunkan konsentrasi dan menambah potensi kesalahan medis. Keterbatasan jumlah alat bronkoskopi dan distribusi staf yang terkonsentrasi pada jam-jam sibuk saja dapat membuat utilisasi di luar jam puncak menjadi kurang optimal, menimbulkan beban ganda bagi rumah sakit sehingga dampaknya adalah menunggu di satu sisi, dan *under-utilization* di sisi lain.

Ketiadaan metrik produktivitas berbasis waktu menjadikan pengambilan keputusan alokasi staf dan pembelian peralatan masih bersifat kualitatif. Tanpa *baseline* data TMS, maka sulit mengukur dampak intervensi seperti penerapan SOP baru atau pelatihan dokter residen dan staf. Penelitian ini menjadi sangat penting karena masih terbatas penelitian TMS yang secara khusus meneliti tindakan pulmonologi padahal prosedur tersebut menuntut standar baku yang ketat dan erat a dengan *outcome* klinis pasien.



Peran penting anggota organisasi dalam mendukung operasional dan administrasi, bertanggung jawab atas berbagai aspek administratif seperti pengelolaan data, keuangan, dan sumber daya manusia yang semuanya sangat diperlukan untuk kelancaran fungsi organisasi. Namun pegawai menghadapi sejumlah permasalahan yang kompleks yang mempengaruhi kinerja dan menghambat pencapaian efisiensi organisasi. Pegawai diharapkan untuk dapat mengoperasikan berbagai sistem informasi, keuangan, dan sumber daya manusia yang semakin kompleks. Namun, salah satu permasalahan yang sering muncul adalah kesenjangan keterampilan teknologi informasi. Banyak pegawai yang masih mengalami kesulitan dalam mengoperasikan perangkat lunak manajemen atau aplikasi berbasis IT lainnya yang dapat menghambat efisiensi kerja dan meningkatkan risiko kesalahan administrasi.

Pegawai medis, termasuk dokter spesialis pulmonologi, sering kali menghadapi beban kerja ganda karena selain menangani pasien juga melaksanakan berbagai tugas administratif. Mulai dari pengelolaan keuangan, pengarsipan dokumen, hingga koordinasi kegiatan yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental serta menurunkan produktivitas, meningkatkan stres, dan menyulitkan penyelesaian tugas tepat waktu (Dodanwala & Santoso, 2022; Iqbal & Waseem, 2012; Sulaiman, 2021). Ketepatan diagnosis dan intervensi



penatalaksanaan ventilator mekanik atau tindakan bronkoskopi kritis, akumulasi beban kerja ini semakin rentan memicu burnout.

Burnout itu sendiri adalah fenomena psikologis yang ditandai oleh kelelahan emosional, sinisme, dan menurunnya efektivitas profesional yang umum terjadi pada tenaga medis dengan tuntutan kerja tinggi. Dampaknya tidak hanya merugikan kesejahteraan individu tetapi juga dapat menurunkan kualitas pelayanan medis, meningkatkan risiko kesalahan klinis, dan memunculkan niat untuk keluar yang merugikan organisasi. Penelitian Dudija & Rindu Annisa Putri (2025) pada karyawan Generasi Z di Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya memiliki efek langsung positif dan signifikan terhadap burnout, tetapi juga meningkatkan tingkat stres kerja dan stres kerja tersebut yang memediasi hubungan antara beban kerja dan *burnout*.

Studi yang dilakukan oleh Dewi & Riana (2019) melaporkan bahwa beban kerja berdampak signifikan terhadap *burnout* apabila karyawan merasakan tekanan peran (*role stress*), sedangkan Chandra (2024) dan sama-sama menemukan bahwa kombinasi beban kerja dan stres kerja secara positif memengaruhi tingkat burnout di lingkungan perhotelan dan fisioterapi rumah sakit. Meskipun hubungan beban kerja terhadap manajemen stres dan *burnout* telah banyak teruji namun masih sedikit penelitian yang secara spesifik menganalisis mekanisme mediasi manajemen stres. Kompleksitas tugas klinis dan administratif maka penelitian ini bertujuan menguji peran manajemen stres sebagai mediasi

hubungan antara beban kerja terhadap *burnout*.



1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka dirumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout*?
2. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap manajemen stres?
3. Apakah manajemen stres berpengaruh signifikan terhadap *burnout*?
4. Apakah beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout* melalui manajemen stres?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka diuraikan tujuan penelitian berikut.

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout*.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja berpengaruh signifikan terhadap manajemen stres.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh manajemen stres berpengaruh signifikan terhadap *burnout*.



4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *burnout* melalui manajemen stres.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mempunyai dua hal yaitu mengembangkan ilmu pengetahuan (secara teoritis) dan membantu mengatasi, memecahkan dan mencegah masalah yang ada pada objek yang diteliti. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi organisasi, yaitu:

- 1) Manfaat Teoritis. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan psikologi kerja, khususnya dalam memahami *burnout* di kalangan tenaga medis spesialis yang masih kurang dieksplorasi secara spesifik. Penelitian ini memperkuat model manajemen stres dengan menunjukkan bahwa beban kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap *burnout*, melainkan melalui mekanisme mediasi manajemen stres. Menjadi referensi bagi penelitian lanjutan yang melanjutkan pengujian interaksi antara beban kerja, manajemen stres, dan *burnout* khususnya pada bidang atau pekerjaan dengan tekanan tinggi seperti pulmonologi.



2) Manfaat Praktis. Penelitian ini memiliki implikasi langsung bagi pengambil kebijakan rumah sakit, manajemen sumber daya manusia di fasilitas kesehatan, dan pihak regulator kesehatan. Memberikan dasar kebijakan pengelolaan beban kerja pada dokter spesialis, terutama pulmonologi, dengan menyesuaikan alokasi tugas klinis dan administratif agar tidak melebihi kapasitas psikologis individu. Menekankan pentingnya intervensi manajemen stres, seperti pelatihan *mindfulness*, atau penyediaan ruang konsultasi psikologis bagi tenaga medis untuk mencegah *burnout* secara dini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis

2.1.1. Konsep Manajemen Strategi

Perencanaan strategis yang muncul pertama kali pada 1960-an, merupakan suatu metode terbaik untuk menciptakan dan mengimplementasikan strategi-strategi dengan memisahkan antara konsep dan pelaksanaan dengan cara menerapkan prosedur tahap demi tahap sehingga pelaku bisnis tidak akan melakukan tindakan yang salah. Perencanaan strategis telah mulai keluar dari konsep awalnya karena banyak yang berpendapat bahwa yang diperlukan adalah berpikir strategis bukan perencanaan strategis. Akibatnya sering timbul kekacauan berpikir dalam menyusun perencanaan strategis (Bianchi et al., 2019).

Perencanaan strategis akan sulit tercapai jika tidak mendapat dukungan dari manajer tingkat atas, hal ini dapat terjadi karena manajer tingkat atas berpendapat bahwa perencanaan strategis hanya akan memperlemah komitmen mereka serta cenderung menciptakan iklim yang tidak sesuai dengan pelaksanaannya karena merupakan model yang penuh perhitungan, bukan model yang penuh dengan komitmen. Manajer yang menganut model manajemen komitmen beranggapan bahwa setiap orang di dalam proses tersebut membantu membentuk pola kegiatan, akibatnya, selalu memiliki semangat kerja. Sedangkan model manajemen gan selalu terpaku pada tujuan dan menghitung apa yang harus



dikerjakan agar sampai pada tujuan tanpa memperdulikan apa yang diinginkan oleh para anggota. Strategi yang baik adalah strategi yang memuat nilai-nilai para anggotanya sehingga mereka merasa terikat dengan tujuan organisasi dan dapat menjadi dorongan semangat secara terus-menerus bagi anggotanya (Laamanen et al., 2018).

Apabila para manajer beranggapan bahwa lingkungan masa depan tidak akan jauh berbeda dengan lingkungan masa kini, apalagi bila lingkungan usaha mereka relatif stabil, maka ketika liberalisasi perdagangan internasional tiba atau globalisasi tiba, kerumitan dalam bisnis tiba. Akibatnya, mau tidak mau konsentrasi kerja manajemen dari hal-hal yang taktis akan bergeser pada hal-hal yang sifatnya strategis sehingga penyerahan wewenang kepada bawahan menjadi hal yang umum terjadi. Semakin cepat tingkat perubahan, semakin sering isu strategis yang harus dikeluarkan.

Semakin cepat lingkungan berubah, manajemen semakin harus melihat keluar. Hal-hal yang khusus perlu antisipasi misalnya kepedulian terhadap lingkungan dimana organisasi beroperasi, antisipasi terhadap perubahan dalam lingkungan itu dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut. Kebanyakan organisasi sekarang mengakui pentingnya perencanaan strategi untuk perkembangan jangka panjang dan kesehatan jangka panjang. Terlebih setelah dihantam badai



onomi dan krisis moneter. Banyak para CEO telah membuktikan, dengan menentukan strategi organisasinya secara khusus, mereka

dapat mengarahkan dengan lebih efektif dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan (Horvat et al., 2019).

Setiap organisasi baik yang bersifat mencari laba maupun tidak, selalu memiliki strategi dalam usaha mencapai tujuannya. Strategi tersebut belum tentu dinyatakan secara eksplisit dan formal karena alasan kerahasiaan. Kata strategi sendiri sering menimbulkan kerancuan arti, pengertian strategi menurut Andrews strategi hanya mencakup suatu tujuan dan cara-cara yang dipergunakan untuk mencapai tujuan tersebut, yang dikenal sebagai "*Broad Concep of Strategy*". Menurut Ansoff, strategi hanya hanya mencakup cara-cara mencapai tujuan, dikenal sebagai "*Narrow concept of Strategy*". *Narrow concept* mempunyai komponen-komponen strategi. Sehingga perbedaannya, penetapan tujuan mempunyai bagian dari pembentukan strategi atau merupakan proses yang terpisah.

Kesukaran dalam mendefinisikan strategi disebabkan banyaknya definisi yang berlainan secara mendasar. Penyebabnya adalah konsepsi tentang hakekat strategi yang dimiliki orang tersebut berlainan pula, tergantung dari pendidikan dan pengalamannya. Strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi itu dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Dapat disimpulkan bahwa strategi organisasi adalah suatu kesatuan rencana



yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Sulaiman et al., 2021). Terdapat beberapa hal yang dapat ditarik pengertian strategi tersebut, yaitu:

- a) Adanya suatu rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan bukan hanya tujuan jangka pendek, akan tetapi juga jangka menengah dan juga jangka panjang.
- b) Untuk menyusun suatu strategi, diperlukan analisis terhadap lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, yaitu peluang dan ancaman maupun kekuatan dan kelemahan organisasi. Hal ini penting untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.
- c) Perlunya suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan organisasi.
- d) Strategi dirancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat.

Strategi terdiri atas gaya yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan. Strategi yang dikehendaki (*Intended strategic*) terdiri dari 3 elemen, yaitu sasaran-sasaran (*goals*), kebijakan (*policies*), dan rencana-rencana (*plans*). Sasaran-sasaran yang ingin dicapai organisasi. Sasaran itu mempunyai arti yang luas dan sempit. Hirarki atau tingkatan dari sasaran tersebut menjadi visi (*vision*) : apa yang akan



di organisasi. Visi merupakan kerangka acuan dan perspektif suatu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata. Misi

(*mission*) adalah banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai (Maupa et al., 2019). Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi. Tujuan-tujuan (*objectives*), tujuan yang lebih spesifik yang ingin dicapai. Kebijakan merupakan garis pedoman untuk bertindak, bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut. Rencana-rencana merupakan suatu pernyataan dari tindakan seorang manajer organisasi terhadap apa yang diharapkan akan terjadi. Secara ideal berarti kita harus mencari suatu keputusan akhir.

Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*) menunjukkan apa yang dicapai atau apa yang telah diwujudkan. Strategi sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang sebenarnya atau terwujudkan selalu lebih banyak atau lebih sedikit daripada strategi yang dikehendaki. Untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, elemen strategi induk itu secara keseluruhan adalah sebagai berikut (a) Visi; (b) Misi; (c) Kebijakan; (d) Sasaran-sasaran; (e) Strategi; dan (f) Tujuan (Ismainar et al., 2024).

Manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha organisasi. Organisasi melaksanakan manajemen strategi secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan kondisi di lapangan.



Manajemen strategi adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*planning*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*)

keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

2.1.2. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah rencana atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola dan meningkatkan kualitas, kinerja, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya (Sismiati et al., 2024). Tujuan dari strategi pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menciptakan SDM yang mampu beradaptasi, berinovasi, dan bersaing di era global (Davis, 2015). Strategi pengembangan SDM yang sering diterapkan oleh organisasi seperti memberikan apresiasi kepada individu atas pencapaian dan kontribusi mereka misalnya dengan memberikan bonus, hadiah, atau penghargaan; menyelenggarakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi individu, seperti dengan mengadakan *workshop*, seminar, mentoring, atau *coaching*; memberikan kesempatan kepada individu untuk berbagi dan mengajukan ide-ide kreatif dan inovatif, misalnya dengan membuat forum diskusi, atau *brainstorming* (Sulaiman, 2021).

Menerapkan sistem manajemen kinerja yang objektif, transparan, dan adil dengan menetapkan target, indikator, dan evaluasi yang jelas (Sulaiman, 2024). Membangun budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dengan mengadakan kegiatan *team building* atau sosialisasi.



Strategi pengembangan SDM yang tepat dapat memberikan manfaat bagi organisasi, seperti meningkatkan produktivitas, loyalitas, motivasi, dan kepuasan karyawan, serta mengurangi turnover, konflik, dan biaya operasional (Sulaiman, 2023).

Strategi pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kapital intelektual organisasi, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh SDM dan dapat digunakan untuk menciptakan nilai tambah. Kapital intelektual merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi daya saing organisasi di pasar global. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat memperkuat kapasitas adaptif organisasi, yaitu kemampuan untuk merespon dan mengantisipasi perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Kapasitas adaptif merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika dan ketidakpastian (Ismail et al., 2022; Soenanto et al., 2020). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat membangun komitmen organisasional SDM, yaitu sikap dan perilaku yang menunjukkan identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan terhadap organisasi. Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM dan organisasi secara keseluruhan.

Beberapa teori yang mendukung konsep strategi pengembangan daya manusia, di antaranya teori kebutuhan manusia. Menurut pengembangan SDM memperhatikan kebutuhan dasar individu



seperti kebutuhan fisik, keamanan, sosial, pengakuan, dan aktualisasi diri. Organisasi memberikan lingkungan yang mendukung perkembangan individu sehingga masyarakat dapat mencapai potensi penuhnya. Teori kebutuhan manusia menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang berbeda, yaitu (a) kebutuhan fisik, seperti makanan, minuman, udara, dan tempat tinggal; (b) kebutuhan keamanan, seperti perlindungan, kesehatan, dan ketertiban; (c) kebutuhan sosial, seperti kasih sayang, persahabatan, dan keanggotaan; (d) kebutuhan pengakuan, seperti harga diri, prestasi, dan penghargaan; dan (e) kebutuhan aktualisasi diri, seperti pengembangan potensi, kreativitas, dan kesempurnaan.

Menurut Maslow manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum beralih ke kebutuhan yang lebih tinggi. Jika kebutuhan yang lebih rendah tidak terpenuhi, maka manusia akan merasa tidak puas, frustrasi, dan tertekan. Jika kebutuhan yang lebih tinggi terpenuhi, maka manusia akan merasa puas, bahagia, dan termotivasi. Strategi pengembangan sumber daya manusia dengan cara memperhatikan kebutuhan dasar individu sebagai SDM, seperti memberikan gaji yang layak, fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Strategi pengembangan sumber daya manusia dengan cara memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi



dan tingkat tinggi mereka, seperti memberikan pelatihan, pengembangan karir, penghargaan, dan tantangan. Strategi

pengembangan sumber daya manusia dengan cara menciptakan iklim organisasi yang mendukung perkembangan individu, seperti memberikan dukungan, umpan balik, partisipasi, dan otonomi.

Teori belajar organisasi, bahwa organisasi yang belajar adalah organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan kolektifnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan. Organisasi yang belajar harus memiliki lima disiplin, yaitu pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Strategi pengembangan sumber daya manusia melalui penerapan pemikiran sistem, yaitu melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan yang terdiri dari berbagai elemen yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain sehingga dapat mengidentifikasi masalah, solusi, dan dampaknya secara komprehensif.

Strategi pengembangan sumber daya manusia dapat mendorong penguasaan pribadi, yaitu kemampuan individu untuk menetapkan tujuan, mengukur kemajuan, dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Dengan demikian, dapat meningkatkan motivasi, kompetensi, dan kinerja individu. Mengubah model mental, yaitu asumsi, keyakinan, dan paradigma yang membentuk cara berpikir dan bertindak individu. Dengan demikian, SPSDM dapat menciptakan perubahan positif pada sikap, perilaku, dan budaya organisasi. Menciptakan visi bersama, yaitu gambaran masa depan yang diinginkan dan dibagikan oleh seluruh organisasi. Dengan demikian, dapat menyatukan arah, tujuan, dan nilai organisasi. Memfasilitasi pembelajaran tim, yaitu proses



dimana kelompok-kelompok kecil dalam organisasi belajar bersama, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan sinergi, komunikasi, dan inovasi organisasi

Teori berikutnya adalah teori pengambilan keputusan diri, motivasi intrinsik individu dipengaruhi oleh tiga faktor psikologis, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Organisasi memberikan kondisi yang memungkinkan individu untuk memenuhi ketiga faktor tersebut, sehingga dapat berkontribusi secara optimal. Strategi pengembangan sumber daya manusia memberikan otonomi kepada individu, yaitu kemampuan untuk mengatur dan menentukan tindakan, tujuan, dan nilai-nilai mereka sendiri. Strategi pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, kreativitas, dan inisiatif individu.

Strategi pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi individu, yaitu kemampuan untuk menguasai dan menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dan bermakna. Dengan demikian, dapat meningkatkan rasa percaya diri, prestasi, dan kualitas individu. Strategi pengembangan sumber daya manusia memperkuat keterkaitan individu, yaitu hubungan yang saling menghargai, mendukung, dan memenuhi antara individu dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi yang dapat meningkatkan rasa keterlibatan, kerjasama, dan kualitas individu.



konsep *Burnout*

Model *Job Demands–Resources (JD-R)* telah banyak digunakan untuk memahami interaksi antara tuntutan kerja dan sumber daya dalam berbagai industri. Li et al. (2025) menerapkannya di sektor maritim untuk menjelaskan inisiatif transformasi digital seperti budaya digital, manajemen pengetahuan digital, kepemimpinan, dan kapabilitas yang dapat mereduksi *technostress* serta memengaruhi *burnout* dan kesejahteraan mental awak kapal. Temuan menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan digital dan budaya digital menjadi faktor protektif utama terhadap *technostress* yang selanjutnya, baik secara langsung maupun melalui *burnout*, berdampak pada kesejahteraan mental karyawan.

Personal resources berperan penting dalam kerangka JD-R. Studi Lyddy et al. (2025) menggabungkan literatur JD-R dengan praktik *mindfulness* melalui dua studi *multi-wave*. Ditemukan bahwa *mindfulness* menurunkan persepsi beban kerja dan *surface acting*, serta meningkatkan makna tugas (*task significance*), yang kemudian memediasi pengaruh positif *mindfulness* terhadap penurunan *burnout* dan peningkatan *work engagement*. Meskipun ada beberapa inkonsistensi kecil pada hubungan tertentu, secara keseluruhan hasil ini mengukuhkan *mindfulness* sebagai sumber daya pribadi yang efektif.

Dorta-Afonso & Romero-Domínguez (2025) mengeksplorasi peran *Performance Work Systems (HPWS)* pada proses kesehatan dan karyawan di sektor perhotelan. Berdasarkan analisis PLS-SEM



terhadap 417 responden, HPWS terbukti menurunkan *burnout* secara langsung dan tidak langsung melalui pengurangan tantangan (*challenge*) dan hambatan (*hindrance*) *job demands* serta meningkatkan kualitas hidup karyawan. Namun hubungan antara tantangan *job demands* dan kualitas hidup tidak terkonfirmasi, menunjukkan perlunya studi lanjutan untuk memetakan dampak spesifik berbagai jenis tuntutan pekerjaan.

Intervensi praktis untuk mencegah dan mengatasi *burnout* diuraikan oleh Mulherin et al. (2023) melalui “*burnout Toolkit*” dari *Canadian Health Workforce Network*. Sebanyak 140 intervensi, hanya 28 yang dianggap relevan untuk profesi apoteker, kebanyakan berfokus pada pencegahan *burnout* dan promosi kesehatan mental, sementara upaya pemulihan dan manajemen isu beban kerja masih minim. Temuan ini mengungkap celah dalam strategi yang lebih bersifat reaktif dan menegaskan kebutuhan pengembangan intervensi preventif serta pemulihan yang disesuaikan.

Studi Vuong et al. (2025) di sektor perbankan Vietnam menganalisis *emotional labor* sebagai mediator dalam hubungan antara *customer orientation* dan *burnout*. Menggunakan kerangka *Conservation of Resources* dan *JD-R*, penelitian terhadap 688 *front-line employees* menunjukkan bahwa deep acting dan surface acting memediasi efek *customer orientation* pada *burnout*, *perceived organizational support* (POS) melemahkan hubungan *burnout–turnover intention*. Hasil ini skan pentingnya dukungan organisasi dalam mengelola tuntutan al karyawan. Studi Wan et al. (2023) menganalisis faktor



lingkungan sebagai pionir dalam model JD-R bagi *seafarers*. Hasil statistik menunjukkan bahwa beban kerja tinggi menghambat pemanfaatan *job resources*, kemudian menurunkan *engagement*, dan meningkatkan *burnout* yang pada gilirannya mendorong *turnover intention* serta menurunkan keselamatan kerja.

2.1.4. Manajemen Stres

Manajemen stres didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk mengurangi efek negatif tuntutan pekerjaan dan meningkatkan kesejahteraan individu melalui intervensi baik pada level organisasi maupun personal. Studi Schneider et al. (2025) menyoroti bank besar meningkatkan investasi pada risk management human capital pasca *Global Financial Crisis* dan penerapan stress testing di tingkat organisasi. Meskipun stress testing memacu kebutuhan akan tenaga kuantitatif ahli risiko saat menghadapi ujian, efeknya terbatas karena hanya terkait dengan aspek kelulusan tes, sehingga tidak secara menyeluruh memperbaiki praktik manajemen risiko jangka panjang. Studi ini menggarisbawahi pentingnya strategi investasi berkelanjutan dalam talenta manajemen risiko sebagai langkah preventif menghadapi tekanan eksternal ekonomi dan regulasi.

Studi Zhang et al. (2025) mengeksplorasi algorithmic management stressors pada pengemudi ride-hailing pada ranah *gig economy*, lakan antara *challenge stressors* yang mendorong peningkatan daan dan *hindrance stressors* yang memicu frustrasi. Dengan



rancangan *time-lagged* dan analisis SEM. Ditemukan bahwa *challenge stressors* justru mengurangi perilaku mengemudi agresif melalui peningkatan attentiveness, sementara *hindrance stressors* memperburuk agresi. Penelitian ini menegaskan perlunya pengelolaan algoritmik baik melalui desain sistem rekomendasi, transparansi KPI, maupun dukungan kognitif untuk meminimalkan stres yang timbul dari mekanisme kontrol platform digital.

Studi Bond et al. (2025) menerapkan *Cognitive Behavioural Therapy* (CBT) pada level intervensi klinis dalam pendekatan *realist evaluation* untuk menilai efektivitas program *stress management* di klinik kesehatan kerja. Melalui kombinasi quasi-eksperimen, survei kohort, dan wawancara mendalam, studi ini menelusuri *mechanisms contexts outcomes* dari CBT dengan fokus utama pada *return to work* sebagai indikator pemulihan. Hasil awal memaparkan bahwa keberhasilan intervensi bergantung pada konteks individual (misalnya jenis pekerjaan dan durasi cuti sakit) serta mekanisme kognitif seperti reframing pikiran stress yang diaktifkan selama terapi.

Studi Zito et al. (2024) pada ranah pendidikan menganalisis kurangnya pelatihan manajemen stres pada calon guru (*pre-service teachers*). Dengan pendekatan multi-stakeholder (wawancara dan survei kuantitatif), beliau mengidentifikasi kebutuhan kuat untuk memasukkan



self-care, *mindfulness*, dan komunikasi efektif dalam kurikulum an guru. Responden baik PST, guru berpengalaman, maupun

administrator sepakat bahwa persiapan menghadapi stres kerja akan meningkatkan ketahanan guru terhadap tekanan di kelas, sekaligus berdampak positif pada kualitas pembelajaran siswa. Meskipun metode berbeda, keempat studi di atas sepakat bahwa efektivitas manajemen stres ditentukan oleh (1) skala intervensi (organisasi maupun individu), dan (2) ketepatan identifikasi jenis stresor (eksternal, algoritmik, klinis, edukasional).

2.1.5. Beban Kerja

Beban kerja didefinisikan sebagai jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam waktu dan sumber daya yang terbatas. Sebagai salah satu job demands dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R), beban kerja berpotensi memicu kelelahan fisik dan mental, menurunkan kepuasan kerja, serta meningkatkan risiko konflik peran dan niat keluar (turnover intention). Pemahaman empiris tentang bagaimana beban kerja berinteraksi dengan dukungan sosial, sumber daya organisasi, dan faktor individual sangat penting untuk merancang intervensi manajemen yang efektif.

Qasim et al. (2025) menganalisis peran beban kerja dan stres kerja dalam memicu energy depletion dan *work–family conflict* pada 368 pegawai frontline perbankan di Pakistan. Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa beban kerja lebih dominan memicu konflik keluarga-kerja, dan stres kerja lebih erat dengan penghabisan energi. Dukungan sosial di rumah maupun di tempat kerja terbukti memoderasi efek



negatif tersebut, sehingga memperkuat peran *coping strategy* berbasis jejaring sosial dalam mengelola beban kerja yang tinggi.

Pirrotta et al. (2025) memperluas kajian beban kerja pada sektor kesehatan publik dengan mengombinasikan *self-reported* dan *administrative data* dari 26.577 karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi kecukupan *staffing* yang mencerminkan beban kerja wajar berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, sedangkan kelebihan staf justru menurunkan kepuasan. Kecukupan peralatan kerja sebagai sumber daya penting mengurangi kesenjangan antara beban kerja yang dirasakan dan yang diukur secara objektif. Temuan ini menekankan pentingnya penilaian objektif beban kerja dalam HRM guna mencegah *burnout* dan mempertahankan motivasi kerja.

Jonsson (2025) mengungkap beban kerja sebagai elemen kunci dalam *psychological contract* antar perawat pendamping (*assistant nurses*) di sektor perawatan lanjut usia. Analisis tematik dari wawancara 15 tenaga kesehatan menunjukkan bahwa ketidakseimbangan distribusi tugas dan tanggung jawab sering melanggar norma kolektif tentang kesetaraan beban kerja. Pelanggaran ini memicu frustrasi dan perasaan ketidakadilan, meski didampingi dukungan rekan, otonomi tugas, dan kepuasan kerja sebagian menurunkan dampak negatif pada komitmen tim.



^vanström et al. (2025) mengadopsi perspektif longitudinal untuk 87 *first-line managers* di layanan kesehatan, namun *expanded*

span of control tidak berdampak signifikan pada *turnover*, indikator stres kerja khususnya persepsi kontrol dan dukungan manajerial meningkatkan risiko keluar posisi. Hal ini menggarisbawahi bahwa kualitas pengalaman beban kerja, ditentukan oleh kemerdekaan dalam pengelolaan tugas dan dukungan organisasi, lebih berpengaruh daripada kuantitas bawahan yang dikelola.

Bowers et al. (2025) menganalisis kekhawatiran pendidik kesehatan terhadap *workload* saat mengadopsi *AI-driven virtual patients*, namun umumnya positif terhadap teknologi, pendidik hanya bersedia mengimplementasikan VP jika beban kerja tambahan termasuk pengembangan kasus dan umpan balik dapat diminimalkan dengan fitur desain yang realistis, multimodal, dan terintegrasi sebagai aktivitas pendukung, bukan pengganti. Temuan ini mengingatkan bahwa inovasi teknologi pun harus memperhitungkan potensi peningkatan beban kerja agar adopsi dapat berhasil.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan topik yang dikaji.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Peneliti (Tahun)	Tujuan Penelitian	Metode	Temuan Utama
Nal et al. (2025)	Menentukan pengaruh lean leadership terhadap beban	Survei kuesioner (n=1.207) pada pekerja kesehatan di	1. Lean leadership menurunkan persepsi beban kerja 2. Lean leadership



	kerja dan kepuasan kerja tenaga kesehatan, serta peran moderasi beban kerja dan jenis kelamin karyawan	Turki; analisis PLS-SEM; uji moderasi	meningkatkan kepuasan kerja 3. Beban kerja memoderasi efek lean leadership terhadap kepuasan kerja 4. Jenis kelamin memoderasi efek lean leadership pada beban kerja & kepuasan kerja
Zanabazar & Bira (2023)	Menelaah pengaruh beban kerja perawat rumah sakit terhadap burnout dan niat keluar	Random sampling pada 129 perawat di rumah sakit swasta Ulaanbaatar; pengukuran workload (NASA-TLX), burnout (BBI), intention to leave; analisis SEM	1. Beban kerja berhubungan positif dengan burnout dan niat keluar 2. Burnout memediasi hubungan beban kerja terhadap niat keluar
Meliani et al. (2024)	Menganalisis dampak beban kerja pada kinerja karyawan BUMN di Kalimantan Barat, dengan mediasi stres kerja dan burnout	Survei kuesioner (n=145); PLS-SEM dengan SmartPLS	1. Beban kerja menurunkan kinerja langsung dan meningkatkan stres kerja & burnout 2. Stres kerja memengaruhi burnout, tetapi tidak langsung kinerja 3. Burnout menurunkan kinerja dan memediasi beban kerja terhadap kinerja
Busti et al. (2023)	Meneliti pengaruh beban kerja, resiliensi, dan stres kerja terhadap burnout	Saturated sampling pada 48 perawat RS Aisyiyah Padang; kuesioner; PLS-SEM (SmartPLS)	1. Beban kerja terhadap stres kerja dan burnout (positif signifikan) 2. Resiliensi terhadap stres kerja dan burnout (negatif signifikan)



			3. Stres kerja memediasi beban kerja terhadap burnout; juga memediasi resiliensi terhadap burnout
Kusumawati & Dewi (2021)	Mengukur tingkat burnout yang dipengaruhi oleh beban kerja, dimediasi stres kerja pada perawat RSD Mangusada Badung	Saturated sampling pada 50 perawat; wawancara & kuesioner; analisis jalur, uji Sobel, VAF	1. Beban kerja dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap burnout 2. Stres kerja memediasi parsial beban kerja terhadap burnout
Wicaksana & Dewi (2024)	Menganalisis peran stres peran dalam memediasi pengaruh beban kerja terhadap burnout karyawan frontliner Bank BRI	Saturated sampling pada 81 karyawan frontliner BRI; wawancara dan kuesioner; path analysis & uji Sobel	1. Beban kerja terhadap stres peran dan burnout (positif signifikan) 2. Stres peran terhadap burnout (positif signifikan) 3. Stres peran memediasi parsial beban kerja terhadap burnout
Praniti et al. (2024)	Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap burnout dengan mediasi manajemen stres pada tenaga kesehatan di Klinik dr. Nur Cimahi	Probability sampling pada 42 karyawan; kuesioner; regresi, R-square, uji Sobel	1. Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap burnout (43,6%) 2. Manajemen stres memediasi parsial beban kerja terhadap burnout 3. Intervensi manajemen stres yang efektif dapat mengurangi dampak negatif beban kerja dan meningkatkan kesejahteraan serta retensi karyawan

