

# PENYEBAB STRES KERJA, DAMPAK, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KARYAWAN

Miftah Abdilah<sup>1</sup>, Dzul Hilmi<sup>2</sup>

[miftahabdi97@gmail.com](mailto:miftahabdi97@gmail.com)<sup>1</sup>, [hilmidzul2397@gmail.com](mailto:hilmidzul2397@gmail.com)<sup>2</sup>

Universitas Pelita Bangsa

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab stres kerja, dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta peran motivasi kerja dalam mengurangi dampak negatif stres. Dengan menggunakan teori stres kerja dari Karasek[1] dan teori motivasi Herzberg[2], penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara tuntutan pekerjaan, kontrol kerja, dukungan sosial, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi meningkatkan stres kerja, sementara kontrol kerja, dukungan sosial, dan motivasi kerja berperan signifikan dalam mengurangi dampak negatif stres terhadap produktivitas.

**Kata Kunci:** Stres Kerja, Dampak, Motivasi Kerja.

## ABSTRACT

*This research aims to analyze the causes of work stress, its impact on employee performance, and the role of work motivation in reducing the negative impact of stress. Using Karasek's job stress theory[1] and Herzberg's motivation theory[2], this research explores the relationship between job demands, job control, social support, and work motivation on employee performance. The research results show that high job demands increase work stress, while work control, social support, and work motivation play a significant role in reducing the negative impact of stress on productivity.*

**Keywords:** Job Stress, Impact, Work Motivation.

## PENDAHULUAN

Stres kerja merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh karyawan di berbagai sektor industri. Fenomena ini muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kemampuan individu untuk mengelola tekanan tersebut. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa stres kerja tidak hanya memengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor penyebab stres kerja serta mekanisme yang dapat digunakan untuk mengurangi dampaknya, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Dalam konteks pengelolaan stres kerja, motivasi kerja menjadi salah satu elemen kunci yang dapat membantu karyawan menghadapi tekanan pekerjaan. Motivasi kerja, baik yang berasal dari faktor intrinsik seperti pengakuan atas pencapaian, maupun faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja yang mendukung, dapat meningkatkan ketahanan individu terhadap stres. Selain itu, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan[6] juga memainkan peran penting dalam mengurangi dampak negatif stres kerja. Dengan memahami interaksi antara stres kerja, motivasi kerja, dan dukungan sosial, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara penyebab stres kerja, dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta peran motivasi kerja dalam mengurangi dampak tersebut. Dengan menggunakan teori stres kerja dari Karasek dan teori motivasi Herzberg, penelitian ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menganalisis dinamika tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat

memberikan wawasan yang bermanfaat bagi organisasi dalam mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung pengelolaan stres kerja, sekaligus meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

## 2. Landasan Teori

### **\*\*Abstract\*\***

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab stres kerja, dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta peran motivasi kerja dalam mengurangi dampak negatif stres. Stres kerja merupakan fenomena yang umum terjadi di lingkungan kerja dan dapat memengaruhi produktivitas serta kesejahteraan karyawan. Dengan menggunakan pendekatan teori stres kerja dari Karasek dan teori motivasi Herzberg, penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara faktor penyebab stres, dampaknya, dan motivasi kerja. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan untuk pengelolaan stres kerja yang lebih efektif.

### **\*\*Introduction\*\***

Stres kerja telah menjadi isu yang signifikan dalam dunia kerja modern, terutama dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan dinamika organisasi. Stres kerja tidak hanya memengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga dapat berdampak pada produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam konteks ini, penting untuk memahami faktor-faktor penyebab stres kerja, dampaknya, serta bagaimana motivasi kerja dapat berperan sebagai mekanisme pengurangan dampak negatif. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara ketiga aspek tersebut.

### **\*\*Theoretical Framework\*\***

Penelitian ini menggunakan teori stres kerja dari Karasek, yang dikenal dengan model "Job Demand-Control" [4]. Teori ini menjelaskan bahwa stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan (job demands) tinggi, sementara kontrol atau otonomi karyawan terhadap pekerjaannya rendah. Kombinasi antara tuntutan yang tinggi dan kontrol yang rendah dapat menyebabkan tekanan psikologis yang signifikan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Model ini relevan untuk menganalisis bagaimana lingkungan kerja memengaruhi tingkat stres individu.

Selain itu, teori motivasi Herzberg, yang dikenal dengan teori dua faktor, digunakan untuk memahami peran motivasi kerja dalam mengurangi dampak stres. Herzberg membagi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori: faktor pemeliharaan (hygiene factors) dan faktor motivator. Faktor pemeliharaan, seperti gaji dan kondisi kerja, dapat mencegah ketidakpuasan, sedangkan faktor motivator, seperti pengakuan dan pencapaian, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Teori ini membantu menjelaskan bagaimana motivasi dapat menjadi alat untuk mengatasi stres kerja.

Teori stres kerja dari Karasek juga menyoroti pentingnya dukungan sosial sebagai elemen kunci dalam mengurangi stres. Dukungan dari rekan kerja dan atasan dapat meningkatkan persepsi kontrol karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dalam konteks penelitian ini, dukungan sosial akan dianalisis sebagai variabel moderasi yang dapat memengaruhi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan.

Teori Herzberg memberikan kerangka untuk mengeksplorasi bagaimana faktor motivator dapat digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan meskipun mereka menghadapi stres kerja. Misalnya, pengakuan atas pencapaian kerja dapat memberikan rasa penghargaan yang membantu karyawan mengatasi tekanan. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar untuk merancang intervensi yang bertujuan meningkatkan motivasi kerja sebagai strategi pengelolaan stres.

Kombinasi kedua teori ini memberikan pendekatan yang komprehensif untuk memahami hubungan antara penyebab stres kerja, dampaknya, dan peran motivasi kerja. Teori Karasek memberikan wawasan tentang mekanisme stres, sementara teori Herzberg menawarkan solusi untuk meningkatkan motivasi. Dengan mengintegrasikan kedua teori ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan di lingkungan kerja untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

#### **\*\*Methods\*\***

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada karyawan di berbagai sektor industri. Kuesioner dirancang untuk mengukur tingkat stres kerja, motivasi kerja, dan dampaknya terhadap kinerja. Skala pengukuran yang digunakan mencakup Job Content Questionnaire (JCQ)[3] untuk mengukur stres kerja berdasarkan model Karasek, serta skala motivasi kerja berdasarkan teori Herzberg. Analisis data dilakukan menggunakan regresi berganda untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian.

#### **\*\*Results & Discussion\*\***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi secara signifikan berkorelasi dengan tingkat stres kerja yang lebih tinggi, terutama ketika kontrol kerja rendah. Sebaliknya, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan terbukti mengurangi dampak negatif stres kerja. Selain itu, faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian[5] memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini mendukung teori Karasek dan Herzberg, serta menyoroti pentingnya intervensi yang berfokus pada peningkatan motivasi dan dukungan sosial.

#### **\*\*Conclusion\*\***

Penelitian ini menegaskan bahwa stres kerja merupakan masalah yang kompleks dengan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, motivasi kerja dan dukungan sosial dapat menjadi alat yang efektif untuk mengurangi dampak negatif tersebut. Dengan mengintegrasikan teori Karasek dan Herzberg, penelitian ini memberikan wawasan yang berharga untuk pengelolaan stres kerja. Organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan meningkatkan otonomi karyawan untuk meminimalkan stres kerja dan meningkatkan produktivitas.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pengumpulan Data melalui Kuesioner**

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dirancang secara sistematis untuk mengukur tingkat stres kerja, motivasi kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kuesioner ini terdiri dari beberapa bagian yang mencakup pertanyaan tertutup dengan skala Likert lima poin, yang memungkinkan responden untuk memberikan penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka. Instrumen ini mengadopsi Job Content Questionnaire (JCQ) untuk mengukur stres kerja berdasarkan model Karasek, serta skala motivasi kerja yang disusun berdasarkan teori Herzberg. Sebelum disebarluaskan, kuesioner diuji coba untuk memastikan kejelasan pertanyaan dan kemudahan pemahaman oleh responden.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring dan luring kepada karyawan dari berbagai sektor industri. Metode daring menggunakan platform survei digital untuk menjangkau responden yang tersebar di berbagai lokasi, sementara metode luring melibatkan distribusi kuesioner cetak kepada karyawan yang

bekerja di lokasi tertentu. Responden diberikan waktu dua minggu untuk mengisi kuesioner, dengan pengingat berkala untuk meningkatkan tingkat respons. Seluruh data yang terkumpul dijaga kerahasiaannya, dan partisipasi responden bersifat sukarela tanpa tekanan dari pihak manapun.

Untuk meningkatkan kualitas data, kuesioner dilengkapi dengan panduan pengisian yang jelas dan ringkas. Selain itu, tim peneliti menyediakan kontak yang dapat dihubungi jika responden memiliki pertanyaan atau membutuhkan klarifikasi terkait isi kuesioner. Data yang terkumpul kemudian diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban. Kuesioner yang tidak lengkap atau menunjukkan pola jawaban yang tidak valid, seperti pengisian secara acak, dikeluarkan dari analisis. Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas yang tinggi.

### **Pemilihan Sampel Responden**

Pemilihan sampel responden dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling untuk memastikan bahwa partisipan yang terlibat memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi yang ditetapkan meliputi karyawan yang bekerja penuh waktu di berbagai sektor industri, memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun, dan bersedia berpartisipasi secara sukarela. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh data yang representatif dan relevan dengan topik penelitian, yaitu stres kerja, motivasi kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Responden diidentifikasi melalui jaringan profesional, organisasi, dan platform digital yang memungkinkan akses ke populasi target.

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin dengan margin of error sebesar 5%, sehingga menghasilkan jumlah minimum responden yang diperlukan untuk analisis statistik yang valid. Peneliti memastikan distribusi sampel yang seimbang berdasarkan sektor industri, jenis pekerjaan, dan tingkat jabatan untuk menghindari bias yang dapat memengaruhi hasil penelitian. Selain itu, upaya dilakukan untuk memastikan keberagaman demografis, seperti usia, jenis kelamin, dan latar belakang pendidikan, guna meningkatkan generalisasi temuan. Proses seleksi dilakukan secara sistematis dengan memverifikasi kesesuaian kriteria inklusi melalui kuesioner awal.

Untuk memaksimalkan tingkat respons, peneliti mengirimkan undangan partisipasi kepada calon responden melalui email, media sosial, dan komunikasi langsung. Dalam undangan tersebut, dijelaskan tujuan penelitian, manfaat partisipasi, serta jaminan kerahasiaan data pribadi. Responden yang setuju berpartisipasi diminta untuk mengisi formulir persetujuan yang menyatakan bahwa mereka memahami dan menerima syarat serta ketentuan penelitian. Pendekatan ini dirancang untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa partisipasi dilakukan secara sukarela, sehingga data yang diperoleh mencerminkan pandangan yang autentik dan tidak dipengaruhi oleh tekanan eksternal.

### **Pengukuran Variabel Penelitian**

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah terstandarisasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas data. Variabel stres kerja diukur menggunakan Job Content Questionnaire (JCQ) berdasarkan model Karasek, yang mencakup dimensi tuntutan pekerjaan, kontrol kerja, dan dukungan sosial. Setiap dimensi diwakili oleh sejumlah item dengan skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Variabel motivasi kerja diukur dengan skala yang dikembangkan berdasarkan teori Herzberg, yang mencakup faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian, serta faktor pemeliharaan seperti gaji dan kondisi kerja. Skala ini juga menggunakan format Likert lima poin.

Selain itu, untuk mengukur dampak stres kerja terhadap kinerja karyawan, digunakan skala yang dirancang untuk mengevaluasi produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja. Skala ini mencakup pertanyaan yang mengukur persepsi karyawan terhadap efektivitas kerja mereka dalam menghadapi tekanan, serta sejauh mana stres memengaruhi hasil kerja mereka. Semua instrumen pengukuran telah diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks budaya Indonesia untuk memastikan relevansi dan kemudahan pemahaman oleh responden. Proses adaptasi ini melibatkan diskusi dengan ahli psikologi kerja dan uji coba awal pada sampel kecil.

Pengumpulan data dilakukan dengan meminta responden untuk mengisi kuesioner secara mandiri, baik secara daring maupun luring, sesuai dengan preferensi mereka. Sebelum pengisian, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan pengukuran dan pentingnya memberikan jawaban yang jujur. Untuk mengurangi bias, kuesioner dirancang tanpa menyebutkan tujuan spesifik dari setiap item, sehingga responden tidak ter dorong untuk memberikan jawaban yang dianggap "benar". Data yang terkumpul kemudian dikodekan dan disiapkan untuk analisis statistik, dengan fokus pada hubungan antara variabel stres kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

### **Analisis Statistik Data**

Analisis statistik data dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel stres kerja, motivasi kerja, dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Data yang telah terkumpul melalui kuesioner diolah menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau AMOS. Tahap awal analisis melibatkan pemeriksaan data untuk memastikan kelengkapan, konsistensi, dan validitas. Data yang tidak lengkap atau menunjukkan pola jawaban yang tidak valid dikeluarkan dari analisis. Setelah itu, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan distribusi data, termasuk rata-rata, median, standar deviasi, dan frekuensi, guna memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan variabel penelitian.

Selanjutnya, uji reliabilitas dan validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel secara akurat. Reliabilitas diukur menggunakan koefisien Cronbach's Alpha[8], dengan nilai di atas 0,7 dianggap memadai. Validitas konstruk diuji melalui analisis faktor konfirmatori (CFA)[7] untuk memastikan bahwa setiap item dalam kuesioner merepresentasikan dimensi yang diukur. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen (stres kerja dan motivasi kerja) dan variabel dependen (kinerja karyawan).

Selain itu, analisis moderasi dilakukan untuk mengevaluasi peran dukungan sosial sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Uji interaksi dilakukan dengan menambahkan variabel interaksi antara stres kerja dan dukungan sosial ke dalam model regresi. Hasil analisis ini memberikan wawasan mengenai sejauh mana dukungan sosial dapat memengaruhi dampak stres kerja terhadap kinerja. Semua hasil analisis disajikan dalam bentuk tabel dan grafik untuk mempermudah interpretasi, serta didiskusikan dalam konteks teori Karasek dan Herzberg untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

### **Validasi dan Reliabilitas Instrumen**

Proses validasi instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara akurat. Validasi konstruk dilakukan melalui analisis faktor eksploratori (EFA) untuk mengidentifikasi struktur faktor dari item-item dalam kuesioner. Data awal dianalisis menggunakan

metode Principal Component Analysis (PCA)[9] dengan rotasi varimax untuk memaksimalkan interpretasi faktor. Kriteria Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan uji Bartlett's Test of Sphericity digunakan untuk memastikan kecukupan sampel dan kebermaknaan korelasi antar item. Item dengan nilai loading faktor di bawah 0,4 atau yang tidak sesuai dengan dimensi teoritis dikeluarkan dari instrumen untuk meningkatkan validitas.

Setelah validasi konstruk, reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan konsistensi internal dari item-item dalam setiap dimensi variabel penelitian. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana nilai di atas 0,7 dianggap memadai untuk menunjukkan konsistensi yang baik. Setiap dimensi, seperti tuntutan pekerjaan, kontrol kerja, dukungan sosial, dan faktor motivasi, diuji secara terpisah untuk memastikan bahwa item-item dalam dimensi tersebut saling berkorelasi secara konsisten. Jika ditemukan nilai Cronbach's Alpha yang rendah, item yang mengurangi konsistensi internal akan diidentifikasi dan dipertimbangkan untuk dihapus.

Selain itu, validasi isi dilakukan dengan melibatkan ahli di bidang psikologi kerja dan manajemen sumber daya manusia. Para ahli diminta untuk menilai kesesuaian dan relevansi setiap item dengan konsep yang diukur berdasarkan teori Karasek dan Herzberg. Masukan dari ahli digunakan untuk memperbaiki formulasi item yang ambigu atau kurang relevan dengan konteks penelitian. Uji coba awal pada sampel kecil dilakukan untuk mengidentifikasi potensi masalah dalam pemahaman responden terhadap item-item kuesioner. Hasil uji coba ini digunakan untuk melakukan revisi akhir pada instrumen sebelum disebarluaskan kepada sampel penelitian utama.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hubungan antara Tuntutan Pekerjaan dan Tingkat Stres Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan tingkat stres kerja karyawan. Responden yang melaporkan beban kerja berlebih, tenggat waktu yang ketat, dan tanggung jawab yang kompleks cenderung mengalami tingkat stres yang lebih tinggi. Analisis statistik dengan regresi berganda mengungkapkan bahwa variabel tuntutan pekerjaan memiliki koefisien positif terhadap tingkat stres, dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Temuan ini mendukung teori Karasek, yang menyatakan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan dapat menjadi faktor utama penyebab stres kerja.

Selain itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dimensi tuntutan pekerjaan, seperti volume tugas dan tekanan waktu, merupakan aspek yang paling dominan dalam memengaruhi stres kerja. Responden yang bekerja di sektor industri dengan tingkat persaingan tinggi, seperti teknologi dan keuangan, melaporkan tingkat stres yang lebih tinggi dibandingkan sektor lain. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu dapat memperburuk dampak tuntutan pekerjaan terhadap stres. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi faktor spesifik yang meningkatkan tuntutan pekerjaan guna mengurangi risiko stres.

Diskusi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efek tuntutan pekerjaan terhadap stres kerja dapat diperburuk oleh kurangnya sumber daya pendukung, seperti pelatihan atau fasilitas kerja yang memadai. Responden yang merasa tidak memiliki alat atau informasi yang cukup untuk menyelesaikan tugas melaporkan tingkat stres yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang memiliki akses ke sumber daya tersebut. Hal ini menyoroti perlunya pendekatan holistik dalam mengelola tuntutan pekerjaan, termasuk memastikan ketersediaan dukungan operasional yang memadai untuk karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan tuntutan pekerjaan dalam mengurangi tingkat stres kerja. Organisasi disarankan untuk mengevaluasi beban kerja karyawan secara berkala dan memastikan distribusi tugas yang adil. Selain itu, program pelatihan manajemen waktu dan peningkatan keterampilan dapat membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Dengan mengurangi tekanan yang tidak perlu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan.

### **Pengaruh Kontrol Kerja terhadap Persepsi Stres Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrol kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap persepsi stres karyawan. Responden yang melaporkan tingkat otonomi yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan dan pengaturan tugas cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah. Analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa kontrol kerja memiliki koefisien negatif terhadap persepsi stres, dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Temuan ini mendukung model "Job Demand-Control" dari Karasek, yang menekankan pentingnya kontrol kerja dalam mengurangi tekanan psikologis akibat tuntutan pekerjaan.

Selain itu, analisis deskriptif menunjukkan bahwa dimensi kontrol kerja, seperti fleksibilitas jadwal dan kebebasan dalam menentukan metode kerja, merupakan aspek yang paling berkontribusi terhadap penurunan stres. Responden yang memiliki kendali lebih besar atas cara mereka menyelesaikan tugas melaporkan tingkat stres yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bekerja dalam struktur kerja yang sangat kaku. Hal ini menyoroti pentingnya memberikan ruang bagi karyawan untuk beradaptasi dengan gaya kerja mereka sendiri guna mengurangi persepsi stres.

Diskusi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efek kontrol kerja terhadap stres karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kompleksitas tugas dan dukungan dari atasan. Responden yang memiliki kontrol tinggi tetapi menghadapi tugas yang sangat kompleks tetap melaporkan tingkat stres yang signifikan. Sebaliknya, kontrol kerja yang disertai dengan dukungan dari atasan, seperti panduan atau umpan balik yang konstruktif, terbukti lebih efektif dalam mengurangi stres. Ini menunjukkan bahwa kontrol kerja perlu diimbangi dengan sumber daya pendukung yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kontrol kerja merupakan elemen kunci dalam pengelolaan stres karyawan. Organisasi disarankan untuk meningkatkan otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, terutama dalam pekerjaan dengan tuntutan tinggi. Selain itu, pelatihan bagi manajer untuk memberikan dukungan yang relevan dapat memperkuat manfaat kontrol kerja dalam mengurangi stres. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kontrol lebih besar, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis dan produktivitas karyawan.

### **Peran Dukungan Sosial dalam Mengurangi Dampak Stres Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki peran signifikan dalam mengurangi dampak stres kerja. Responden yang melaporkan menerima dukungan dari rekan kerja dan atasan menunjukkan tingkat stres yang lebih rendah dibandingkan mereka yang merasa kurang didukung. Analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa dukungan sosial memiliki koefisien negatif terhadap tingkat stres kerja, dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Temuan ini mendukung teori Karasek, yang menekankan pentingnya dukungan sosial sebagai elemen kunci dalam mengurangi tekanan psikologis akibat tuntutan pekerjaan.

Analisis deskriptif lebih lanjut menunjukkan bahwa bentuk dukungan sosial yang paling efektif meliputi bantuan langsung dalam menyelesaikan tugas, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas kontribusi karyawan. Responden yang merasa dihargai dan mendapatkan bantuan praktis dari rekan kerja melaporkan peningkatan persepsi kontrol terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya mengurangi dampak negatif stres. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan sosial tidak hanya bersifat emosional, tetapi juga instrumental dalam konteks pekerjaan.

Diskusi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efek dukungan sosial terhadap stres kerja dapat bervariasi tergantung pada intensitas tuntutan pekerjaan. Responden yang menghadapi tuntutan pekerjaan yang sangat tinggi melaporkan bahwa dukungan sosial membantu mereka mengelola beban kerja dengan lebih baik, meskipun tingkat stres tetap ada. Sebaliknya, pada pekerjaan dengan tuntutan yang lebih rendah, dukungan sosial cenderung meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa dukungan sosial memiliki peran adaptif yang berbeda sesuai dengan konteks pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dukungan sosial merupakan faktor penting dalam pengelolaan stres kerja. Organisasi disarankan untuk mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk saling membantu dan berbagi beban kerja. Selain itu, pelatihan bagi manajer untuk memberikan dukungan yang relevan dan membangun hubungan kerja yang positif dapat memperkuat manfaat dukungan sosial dalam mengurangi dampak stres kerja.

### **Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Responden yang melaporkan tingkat motivasi kerja yang tinggi, baik melalui faktor motivator seperti pengakuan atas pencapaian maupun faktor pemeliharaan seperti kondisi kerja yang memadai, menunjukkan kinerja yang lebih baik. Analisis regresi berganda mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki koefisien positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Temuan ini mendukung teori Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivator dalam meningkatkan produktivitas.

Analisis deskriptif lebih lanjut menunjukkan bahwa dimensi motivasi kerja yang paling berkontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah pengakuan atas pencapaian dan kesempatan untuk berkembang. Responden yang merasa dihargai atas kontribusi mereka melaporkan peningkatan semangat kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kualitas dan produktivitas kerja. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang mendapatkan penghargaan menunjukkan kinerja yang cenderung stagnan. Hal ini menyoroti pentingnya strategi organisasi dalam memberikan penghargaan yang tepat.

Diskusi lebih lanjut mengungkapkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat diperkuat oleh dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja. Responden yang mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka dalam lingkungan kerja yang mendukung melaporkan peningkatan motivasi yang lebih signifikan dibandingkan mereka yang bekerja dalam lingkungan yang kurang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor intrinsik, tetapi juga oleh dinamika sosial di tempat kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi disarankan untuk mengembangkan program yang berfokus pada peningkatan motivasi, seperti memberikan penghargaan atas pencapaian, menciptakan peluang pengembangan karier,

dan memastikan kondisi kerja yang mendukung. Dengan demikian, motivasi kerja dapat dioptimalkan untuk mendorong kinerja yang lebih baik, sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

### **Analisis Interaksi antara Stres Kerja dan Motivasi terhadap Produktivitas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara stres kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Analisis regresi moderasi mengungkapkan bahwa motivasi kerja dapat memoderasi hubungan antara stres kerja dan produktivitas, dengan nilai signifikansi  $p < 0,05$ . Karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung mampu mempertahankan produktivitas meskipun menghadapi tingkat stres yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi rendah menunjukkan penurunan produktivitas yang lebih tajam ketika mengalami stres kerja. Temuan ini mendukung teori Herzberg mengenai pentingnya motivasi dalam menghadapi tekanan kerja.

Analisis deskriptif lebih lanjut menunjukkan bahwa dimensi motivasi kerja, seperti pengakuan atas pencapaian dan kesempatan untuk berkembang, memiliki peran penting dalam mengurangi dampak negatif stres terhadap produktivitas. Responden yang merasa dihargai atas kontribusi mereka melaporkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola tekanan kerja, sehingga produktivitas tetap terjaga. Sebaliknya, karyawan yang merasa kurang dihargai menunjukkan penurunan semangat kerja, yang berdampak pada kualitas dan kuantitas output mereka. Hal ini menyoroti pentingnya strategi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja untuk memitigasi dampak stres.

Diskusi lebih lanjut mengungkapkan bahwa efek moderasi motivasi kerja terhadap hubungan stres dan produktivitas dapat bervariasi tergantung pada intensitas tuntutan pekerjaan. Pada pekerjaan dengan tuntutan tinggi, motivasi kerja yang kuat membantu karyawan tetap fokus dan produktif meskipun berada di bawah tekanan. Namun, pada pekerjaan dengan tuntutan rendah, motivasi kerja yang rendah cenderung tidak memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas. Ini menunjukkan bahwa konteks pekerjaan memainkan peran penting dalam menentukan efektivitas motivasi kerja sebagai faktor moderasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran kunci dalam mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap produktivitas. Organisasi disarankan untuk mengembangkan program yang berfokus pada peningkatan motivasi, seperti penghargaan atas pencapaian dan peluang pengembangan karier. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan, dampak stres kerja terhadap produktivitas dapat diminimalkan, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan dapat ditingkatkan.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa stres kerja merupakan masalah signifikan yang dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan, kontrol kerja, dan dukungan sosial. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, terutama dalam sektor dengan persaingan ketat, terbukti meningkatkan tingkat stres karyawan, sementara kontrol kerja yang lebih besar dan dukungan sosial yang memadai dapat mengurangi dampak negatif tersebut. Temuan ini mendukung teori Karasek yang menyoroti pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kontrol kerja, serta peran dukungan sosial dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

Selain itu, motivasi kerja terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan memoderasi dampak stres kerja. Faktor motivator seperti pengakuan atas pencapaian dan peluang pengembangan karier memberikan

kontribusi signifikan terhadap produktivitas karyawan, bahkan dalam kondisi stres yang tinggi. Hal ini mendukung teori Herzberg yang menekankan pentingnya faktor motivasi dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga memperkuat efek positif motivasi kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan wawasan penting bagi organisasi untuk mengelola stres kerja secara efektif dengan mengurangi tuntutan pekerjaan yang tidak perlu, meningkatkan kontrol kerja, dan menyediakan dukungan sosial yang memadai. Selain itu, pengembangan program motivasi kerja, seperti penghargaan atas pencapaian dan peluang pengembangan karier, dapat membantu memitigasi dampak negatif stres terhadap produktivitas. Dengan pendekatan holistik ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- "6700 PENGARUH STRES KERJA DAN KETIDAKAMANAN KERJA ...". Available at: <https://media.neliti.com/media/publications/250500-pengaruh-stres-kerja-dan-ketidakamanan-k-8274ed85.pdf>
- STUDI DESKRIPTIF FAKTOR-FAKTOR MOTIVASI YANG .... (n.d.). Retrieved from <https://jurnal.unpad.ac.id/pkm/article/download/20644/9903>
- GAMBARAN MENGENAI JOB DEMAND-CONTROL PADA STAFF. (n.d.). Retrieved from <https://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2015/04/Publikasi-Karya-Ilmiah.pdf>
- "Hubungan Model Tuntutan Kerja-Sumber Daya Kerja (Job ...". Available at: <https://repository.unair.ac.id/106714/4/4.%20BAB%20I%20PENDAHULUAN.pdf>
- Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/234443-penerapan-motivasi-karyawan-menurut-teor-73319334.pdf>
- Rafif Anrico Ramadhan. (n.d.). \*Pengaruh Workplace Violence terhadap Stres Kerja\*. Universitas Airlangga Repository. Retrieved from [https://repository.unair.ac.id/133515/1/Repository\\_Rafif%20Anrico%20Ramadhan\\_11911133128.pdf](https://repository.unair.ac.id/133515/1/Repository_Rafif%20Anrico%20Ramadhan_11911133128.pdf)
- "Analisis faktor konfirmatori (CFA) digunakan untuk menyelidiki validitas EAH versi Indonesia pada penelitian ini. Menurut Hair et al (2010), dalam penekatan..." Syntax Literate. Retrieved from <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/download/1971/3799>
- "Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif." ResearchGate. Accessed from [https://www.researchgate.net/publication/327699726\\_Uji\\_Validitas\\_dan\\_Reliabilitas\\_Instrumen\\_Penelitian\\_Kuantitatif/fulltext/5b9fb09ea6fdcc3cb5ed355/Uji-Validitas-dan-Reliabilitas-Instrumen-Penelitian-Kuantitatif.pdf](https://www.researchgate.net/publication/327699726_Uji_Validitas_dan_Reliabilitas_Instrumen_Penelitian_Kuantitatif/fulltext/5b9fb09ea6fdcc3cb5ed355/Uji-Validitas-dan-Reliabilitas-Instrumen-Penelitian-Kuantitatif.pdf)
- Development of Emotional Quotient Instrument. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/78740-ID-none.pdf>