

Peran *Dual-Stresor* dalam Pengaruh Praktik Kerja Kinerja Tinggi pada Kesehatan Pegawai

Muhammad Syafrizal Itsnaini¹, Asri Laksmi Riani²

¹Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, Surakarta 57126

E-mail : muhsyafrizali@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret, Surakarta 57126

E-mail : asrilaksmiriani@yahoo.com

ABSTRAK

Praktik Kerja Kinerja Tinggi (PKKT) merupakan seperangkat praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan tujuan meningkatkan kinerja instansi. Adanya penerapan PKKT memiliki potensi munculnya penyebab stress kerja, bahkan terhadap kesehatan pegawai. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menguji pengaruh PKKT dilihat dari dua penyebab stres pada kesehatan pegawai. Pengujian model penelitian dilakukan pada 398 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Metode penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian kami menunjukkan PKKT memberikan dampak positif secara signifikan pada kesehatan pegawai dan stresor tantangan. Dalam posisi lain PKKT juga memberikan dampak negatif pada stresor hambatan. Selain itu stresor tantangan dan hambatan dapat menjadi mediator dalam pengaruh positif HPWP pada pegawai kesehatan. Hasil penelitian ini menunjukkan instansi harus lebih memperhatikan dosis tuntutan dan sumber daya pekerjaan dalam praktik PKKT, hal ini dilakukan agar dapat memberikan efek positif terhadap pegawai. Karena apabila tuntutan pekerjaan lebih tinggi daripada sumber daya pekerjaan akan memberikan efek negatif terhadap kondisi pegawai.

Kata Kunci

Manajemen Sumber Daya Manusia, Praktik Kerja Kinerja Tinggi, stresor tantangan, stresor hambatan, kesehatan pegawai

1. PENDAHULUAN

Praktik Kerja Kinerja Tinggi (PKKT) merupakan seperangkat praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mampu meningkatkan kinerja pegawai dan juga perusahaan [1]. PKKT diketahui memiliki delapan area praktik MSDM diantaranya mengenai kompensasi, desain pekerjaan, pelatihan serta pengembangan, rekrutmen serta seleksi, manajemen pergantian atau retensi, penilaian kinerja, hubungan pegawai, dan promosi. Praktik kerja kinerja tinggi diketahui memiliki keterkaitan pada kondisi pegawai [1]. Pengaruh PKKT pada kesejahteraan pegawai masih menjadi perdebatan apakah menghasilkan kesejahteraan yang lebih tinggi atau mendukung kinerja dengan mengorbankan kesejahteraan pegawai [2]. Mengacu pada model *Job Demands-Resources* (JD-R) [3] dan teori stres transaksional [4], apabila dilihat dari sumber pekerjaan PKKT memberikan nilai positif terhadap kondisi pegawai [1]. Bentuk PKKT ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kondisi kesehatan pegawai

[1]. Kondisi kesehatan dapat didefinisikan sebagai kondisi fisik dan mental secara umum supaya dapat bekerja optimal [5]. PKKT yang diketahui memiliki pengaruh terhadap kesehatan pegawai juga memiliki pengaruh lain terhadap beberapa komponen dalam penerapannya.

Melalui model JD-R dilihat dari tuntutan pekerjaan beberapa penelitian mengasumsikan praktik PKKT memiliki efek negatif terhadap kondisi pegawai [6], [7]. Terkait dengan kondisi pegawai sesuai teori stres transaksional [4] dan model JD-R dapat diartikan ketika pegawai secara terus-menerus menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi akan meningkatkan penyebab stres dalam bekerja [8]. Penyebab stress kerja sendiri ada dua jenis diantaranya, stresor tantangan dan stresor hambatan [9]. Stresor hambatan adalah penyebab stres yang mengakibatkan hasil kerja pegawai menjadi buruk [10]. Selanjutnya stresor tantangan merupakan sumber stres yang mengarahkan individu untuk mengatasi hambatan terkait pekerjaan

[11]. Terkait dengan stresor kerja, apabila stresor dipandang sebagai tantangan maka akan memiliki efek positif terhadap pegawai [12]. Akan tetapi apabila dilihat sebagai stresor hambatan akan memberikan pengaruh negatif terhadap pegawai [12].

Implementasi PKKT yang memiliki dampak positif terhadap kondisi pegawai terjadi karena memandang PKKT dari model JD-R sebagai sumber pekerjaan [13]. Sementara itu dari beberapa penelitian mengasumsikan PKKT dapat dilihat dari segi tuntutan kerja memiliki dampak negatif pada kondisi pegawai [6], [7]. Seperti yang disebutkan dalam *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)*, MSDM PNS pada sektor publik melalui sistem merit sejalan dengan delapan area PKKT. Tim Nasional Pencegahan Korupsi menyampaikan dalam laporannya apabila penilaian penerapan sistem merit pada Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dengan kategori capaian cukup dan baik [15]. Sehingga bisa dipastikan apabila pada instansi BRIN sudah menerapkan PKKT. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan supaya mengetahui peran stresor tantangan dan hambatan dalam pengaruh PKKT pada kesehatan pegawai di lingkungan BRIN. Sehingga dalam praktiknya pengelola pegawai di lingkungan BRIN dapat memaksimalkan kinerja instansi dengan mempertimbangkan kondisi pegawainya.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Praktik Kerja Kinerja Tinggi

Praktik Kerja Kinerja Tinggi (PKKT) adalah seperangkat praktik SDM tertentu yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan perusahaan [1], [16]. Pendapat lain mengatakan PKKT merupakan upaya menciptakan kondisi kerja secara efektif melalui kombinasi praktik MSDM [17]. PKKT sendiri memiliki delapan bidang MSDM [18], antara lain: kompensasi, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, manajemen pergantian atau retensi, penilaian kinerja, hubungan pegawai, promosi. Delapan bidang MSDM dalam PKKT dapat diimplementasikan di instansi melalui integrasi organisasi dan desain sistem MSDM [18]. Sehingga instansi yang telah menerapkan kedelapan bidang tersebut dapat dikatakan telah menerapkan HPWP.

2.2 Stresor Tantangan

Stresor tantangan adalah sumber stres yang mengarahkan individu untuk mengatasi hambatan yang berhubungan dengan pekerjaan seperti beban kerja, kendala waktu, kompleksitas tugas [11]. Tantangan stres pada pegawai berkinerja tinggi biasanya didedikasikan untuk pencapaian kinerja yang lebih besar di tempat kerja [19]. Oleh karena itu, pegawai dengan kinerja tinggi sangat mungkin mengalami stres dalam bekerja dan diharapkan mampu mengatasinya [19]. Tantangan stresor dapat diposisikan sebagai sumber stres terkait pekerjaan yang dapat memfasilitasi pegawai berkinerja tinggi untuk pengembangan diri dan kinerja pekerjaan [11]. Sesuai dengan teori transaksional menegaskan bahwa kepribadian dalam menghadapi stresor tantangan menentukan keberhasilan atau kegagalan pegawai [20]. Sehingga pegawai dengan kinerja tinggi ketika menghadapi tantangan stresor dapat menunjukkan potensinya melalui peningkatan kompetensi, prestasi, dan pengembangan karir [21].

2.3 Stresor Hambatan

Stresor hambatan merupakan penyebab terjadinya stres yang mengakibatkan kinerja pegawai menjadi buruk, seperti hambatan yang sulit diatasi dan memiliki hambatan untuk mencapai tujuan dan pengembangan karir [10]. Hambatan sebagai pemicu stres terjadi karena konflik peran, ambiguitas, dan masalah di tempat kerja [9]. Sesuai dengan teori penilaian kognitif stress dapat dilihat apabila konflik peran pada pegawai muncul karena tuntutan kerja yang tinggi yang membuat pegawai memandang mereka sebagai ancaman [22]. Kondisi pegawai yang memandang pekerjaan sebagai ancaman membuat mereka merasa kelelahan secara emosional [11]. Sehingga pegawai mengekspresikannya melalui kemarahan, kecemasan dan ketidakpuasan kerja [9]. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami keberadaan penghambat stres, selain melihat pekerjaan sebagai hambatan, pegawai juga dapat memandangnya sebagai tantangan [21].

2.4 Kesehatan Pegawai

Kesehatan pegawai itu penting, karena tanpanya aktivitas dasar seperti pekerjaan menjadi terbatas atau tidak dapat dilakukan sama sekali [23]. Selain itu, terdapat pandangan bahwa kesehatan pegawai merupakan komponen penting dari kesejahteraan pegawai [24]. Kesehatan pegawai adalah keadaan umum fisik dan mental dalam kondisi yang mendukung untuk

bekerja secara optimal [5]. Bahkan dalam kondisi kesehatan pegawai yang prima dapat meningkatkan upaya, kontribusi, dan produktivitas dalam bekerja [25]. Sehingga sangat penting bagi instansi untuk memperhatikan kondisi kesehatan pegawai. Kondisi kesehatan pegawai dapat dilihat secara obyektif melalui fisiologis dan subyektif melalui riwayat kesehatan [26]. Berdasarkan beberapa literatur dikatakan bahwa kesehatan pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dapat dilihat dari tiga perspektif [24], pertama, pekerjaan merupakan sumber gangguan fisik pegawai [27]. Kedua, pekerjaan dapat menjadi sumber gangguan jiwa pegawai [28]. Ketiga, pekerjaan menjadi sumber manfaat yang memungkinkan secara langsung dan tidak langsung meningkatkan kondisi kesehatan [29].

2.5 Pengembangan Hipotesis

Pengaruh antara PKKT dengan kesehatan pegawai terlihat kurang konsisten. Pelaksanaan PKKT dapat dipandang menyebabkan ketegangan pada pegawai, sehingga berdampak buruk pada kesehatan pegawai [30]. Akan tetapi apabila dilihat dari sisi yang berbeda implementasi PKKT dapat mengurangi penyebab ketegangan pegawai [31]. Hal ini sejalan dengan karakteristik PKKT yang memiliki karakter untuk mengembangkan pegawai dan memiliki pengaruh yang positif dengan kesehatan pegawai [32], [33], [34]. Selain itu dalam pelaksanaan PKKT pegawai akan membutuhkan usaha lebih dalam bekerja, akan tetapi hal ini akan meningkatkan penguasaan, pertumbuhan pribadi, atau keuntungan di masa depan [12]. Jadi, meskipun membutuhkan usaha yang dapat menyebabkan ketegangan, implementasi PKKT cenderung berpengaruh positif pada kesehatan pegawai [35], [36], [37].

H1 : PKKT berpengaruh positif pada kesehatan

Selain itu PKKT juga meningkatkan persepsi pegawai pada stresor terkait tantangan [38]. PKKT memungkinkan pegawai memperoleh keuntungan dalam karir dalam kondisi kerja yang menantang [39]. Akibatnya, PKKT kadang dilihat oleh pegawai sebagai alat manajerial untuk mengendalikan pegawai supaya kinerja organisasi meningkat [13]. Sesuai dengan bukti empiris menunjukkan bahwa PKKT memungkinkan pegawai untuk

memiliki stresor terkait tantangan, seperti beban kerja yang lebih tinggi dengan batasan waktu tertentu [7], [40].

H2a : PKKT berpengaruh positif pada tantangan stresor

Selain memiliki efek pada stresor tantangan, Praktik Kerja Kinerja Tinggi diketahui dapat membantu mengurangi kesadaran pegawai akan penyebab stres terkait hambatan [13]. Mekanisme PKKT dapat mengurangi hambatan penyebab stres karena keuntungan yang dirasakan pegawai [13]. Dalam kasus stresor hambatan, pegawai sering percaya bahwa mereka tidak memiliki kompetensi yang cukup dalam pelaksanaan PKKT [41]. Dalam situasi lain pegawai cenderung berorientasi bahwa pelaksanaan PKKT dapat meningkatkan kompetensi, sehingga stresor hambatan akan berkurang [13].

H2b: PKKT berpengaruh negatif pada hambatan stresor

Pengaruh stress terkait pekerjaan masing-masing memiliki nilai berbeda. Sesuai dengan prinsip utama model JD-R stresor hambatan diposisikan sebagai indikator tuntutan pekerjaan dapat menguras energi motivasi pegawai [42], sedangkan stresor tantangan mungkin menuntut energi tetapi juga dapat meningkatkan sumber motivasi karena merangsang pencapaian tujuan dan kepuasan kebutuhan, sehingga meningkatkan fungsi pegawai [43]. Berdasarkan teori kognitif menunjukkan bahwa emosi negatif merusak kesejahteraan fisik dan mental pekerja [44]. Bahkan dalam penelitian lain menunjukkan bahwa stresor hambatan memiliki efek negatif pada kesehatan pegawai [21]. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa stres kerja memiliki efek buruk pada kesehatan [9]. Sementara itu stresor tantangan dapat meningkatkan beberapa sumber motivasi dengan mendorong pegawai untuk percaya pada kemampuan mereka [45]. Hal ini membuat stresor tantangan memiliki efek yang menguntungkan pada pegawai [10], [46]. Sejalan dengan hal tersebut ditemukan adanya tantangan stresor memiliki efek positif terhadap kondisi kesehatan pegawai [37].

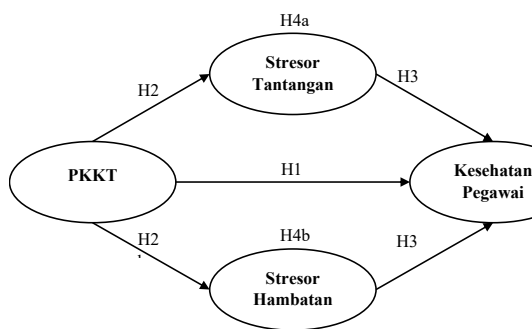
H3a : Tantangan stresor berpengaruh positif pada kesehatan

H3b : Hindtance stresor berpengaruh negatif pada Kesehatan

Sesuai dengan model JD-R, stresor tantangan dan hambatan dapat menjadi meditor dalam model penelitian terkait efek PKKT [13] dan yang mempengaruhi gangguan kesehatan [47]. Keseluruhan hipotesis terangkum dalam gambar 1.

H4a : Stresor tantangan memediasi pengaruh PKKT pada kesehatan

H4b : Stresor hambatan memediasi pengaruh PKKT pada kesehatan



Gambar 1 Model Riset

3. METODOLOGI PENELITIAN

Sesuai dengan dimensi waktu, rancangan penelitian ini terkategori dalam penelitian *cross-sectional*, yakni penelitian yang pengambilan datanya dilakukan hanya dalam satu waktu saja [48]. Untuk mengontrol efek pembaur potensial dan meningkatkan hasil analisis, penelitian yang berhubungan dengan pekerjaan harus menggunakan populasi pegawai dengan pekerjaan yang homogen agar mendapatkan sampel ideal [48]. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan populasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BRIN. Metode pengumpulan penelitian ini menggunakan teknik *non-probability*, yakni menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dengan mempertimbangkan responden aktif sebagai PNS. Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin setelah mengetahui jumlah populasi sebanyak 13.403 didapatkan jumlah sampel minimum sebanyak 388 [49].

Penelitian ini termasuk dalam kategori kuantitatif dimana metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner

yang disampaikan kepada responden melalui link digital. Item pertanyaan untuk mengukur variabel dalam kuesioner menggunakan beberapa penelitian terdahulu. Variabel PKKT menggunakan Sepuluh item pertanyaan yang mengadopsi dari penelitian [50]. Variabel stresor hambatan memakai lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh [9]. Variabel stresor tantangan menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh [9]. Untuk mengukur variabel kesehatan pegawai penelitian ini menggunakan lima item yang dikembangkan dari tiga indikator penilaian kesehatan pegawai [1]. Adapun tiga indikator tersebut diantaranya satu item pertanyaan mengenai kondisi kesehatan secara umum [51], selanjutnya satu item mengenai ketidakhadiran kerja [52], yang terakhir tiga item terkait kualitas istirahat [53]. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan 5 skala likert, nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan sangat setuju. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metodologi PLS-SEM menggunakan software Smartpls.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Seperti pada tabel 1 menunjukkan rangkuman demografi responden. Responden dalam penelitian ini merupakan 398 orang PNS BRIN dengan jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki sebesar 61.56% sebanyak 245 orang dan wanita sebanyak 38.44%. Kebanyakan responden berusia 31 sampai 40 tahun sebanyak 149 orang atau 37.44%. Mayoritas responden berpendidikan sarjana sejumlah 138 orang atau 34.67%, selanjutnya tingkat magister 125 orang atau 31.41%, dan terakhir tingkat SMA sebanyak 8.79%. Posisi kerja didominasi oleh pejabat fungsional sebanyak 75.13% atau sejumlah 299 orang.

Tabel 1 Demografi Responden

Demografi	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	245	61.56%
	Wanita	153	38.44%
Usia	20-30	24	6.22%
	31-40	149	37.44%
	41-50	110	27.64%
	51-60	91	22.86%
	61-70	24	6.03%
Pendidikan	SMA/ sederajat	35	8.79%
	Diploma	54	13.57%
	Sarjana	138	34.67%
	Magister	125	31.41%
	Doktor	46	11.56%
	Struktural	9	2.26%

Posisi pekerjaan	Fungsional	299	75.13%
	Pelaksana	90	22.61%

4.2 Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji instrument dalam penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) digunakan untuk menguji reliabilitas dan validitas model pengukuran konstruk penelitian. Penelitian ini menggunakan dua jenis validitas konstruk, yaitu validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dilakukan untuk membandingkan nilai *outer loadings* dengan nilai minimal *cut-off* [54]. Sedangkan validitas diskriminan untuk menunjukkan bahwa konstruk penelitian unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Terdapat empat persyaratan untuk memastikan validitas konvergen diantaranya, nilai *loading factors* lebih dari 0.7, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0.5, dan ukuran Cronbach's alpha serta reliabilitas komposit lebih besar dari 0.7 [54].

Hasil perhitungan validitas konvergen untuk setiap konstruk yang termasuk dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 2. Tabel tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini telah memenuhi syarat minimum uji validitas konvergen berdasarkan *outer loadings*, *composite reliability*, *Cronbach's alpha*, dan AVE melebihi ambang batas yang direkomendasikan [54]. Selanjutnya untuk tahap kedua yaitu validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten. Nilai akar kuadrat AVE harus lebih besar dari korelasi antara konstruk lainnya dalam model [55]. Seperti pada Tabel 3 menunjukkan instrumen dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

Tabel 2 Validitas Konvergen

Indikator	OL	CA	rho _A	CR	AVE
KP01	0.87 3				
KP02	0.82 0				
KP03	0.90 2	0.92 7	0.932	0.945	0.77 5
KP04	0.91 7				
KP05	0.88 7				
PKKTO 1	0.85 8				
PKKTO 2	0.87 7	0.95 5	0.957	0.962	0.71 5
PKKTO 3	0.85 0				

PKKTO 4	0.87 9				
PKKTO 5	0.88 8				
PKKTO 6	0.70 8				
PKKTO 7	0.79 4				
PKKTO 8	0.83 0				
PKKTO 9	0.88 5				
PKKTO 0	0.87 1				
SH01	0.86 5				
SH02	0.86 8				
SH03	0.83 1	0.90 5	0.910	0.929	0.72 4
SH04	0.86 3				
SH05	0.82 6				
ST01	0.85 3				
ST02	0.85 0				
ST03	0.85 0	0.91 3	0.924	0.932	0.69 6
ST04	0.84 9				
ST05	0.89 0				
ST06	0.70 1				

Keterangan : KP = Kesehatan Pegawai, PKKTO = Praktik Kerja Kinerja Tinggi, SH = Stresor hambatan, ST = Stresor Tantangan, OL= *outer loadings*, CA = *Cronbach's Alpha*, CR = *Composite Reliability*, AVE = *Average Variance Extracted*

Tabel 3 Validitas Diskriminan

	ST	KP	PKKT	SH
ST	0.834			
KP	0.459	0.880		
PKKT	0.507	0.621	0.846	
SH	-0.496	-0.531	-0.591	0.851

Keterangan : KP = Kesehatan Pegawai, PKKT = Praktik Kerja Kinerja Tinggi, SH = Stresor hambatan, ST = Stresor Tantangan

4.3 Model Struktural dan Pengujian

Hipotesis

Untuk menguji model dalam analisis PLS dapat menggunakan koefisien determinasi atau *R-square*. Semakin besar nilai *R-square* menunjukkan semakin tinggi pengaruh variabel bebas ke variabel lainnya. Nilai *R-square* dibawah 0.25 berarti memiliki tingkat akurasi prediksi yang lemah [54]. Seperti pada Tabel 4 menunjukkan nilai *R-square* tidak ada yang bernilai dibawah 0.25. Sehingga variabel dalam penelitian ini tidak memiliki tingkat akurasi prediksi yang lemah.

Tabel 4 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Stresor Tantangan	0.256	0.254
Kesehatan Pegawai	0.440	0.436
Stresor Hambatan	0.349	0.348

Pengujian hipotesis dilakukan melihat signifikansi koefisien *path*, koefisien *path* diuji menggunakan *bootstrapping* dari PLS-SEM. Seperti pada Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian hipotesis semuanya diterima secara signifikan. Hipotesis 1 menunjukkan nilai t-statistik 6.477 dan *original sample* 0.427, hal ini menunjukkan PKKT memiliki pengaruh positif pada kesehatan secara signifikan. Untuk hipotesis 2a diperoleh nilai *original sample* 0.507 dan t-statistik 13.130, berarti PKKT berpengaruh positif pada stresor tantangan. Selanjutnya hipotesis 2b yakni pengaruh PKKT pada stresor hambatan ditemukan bernilai negatif dan signifikan, dengan nilai t-statistik 13.516 dan *original sample* -0,591.

Tabel 5 Uji Hipotesis

	O	M	STDEV	T
H1 PKKT → KP	0.427	0.427	0.066	6.477
H2a PKKT → ST	0.507	0.509	0.039	13.130
H2b PKKT → SH	-0.591	-0.592	0.044	13.516
H3a ST → KP	0.139	0.138	0.045	3.083
H3b SH → KP	-0.209	-0.210	0.058	3.597
H4a PKKT → ST → KP	0.070	0.070	0.023	3.053
H4b PKKT → SH → KP	0.124	0.124	0.036	3.436

Keterangan : KP = Kesehatan Pegawai, PKKT = Praktik Kerja Kinerja Tinggi, SH = Stresor hambatan, ST = Stresor Tantangan
O = *Original Sample*, M = *Sample Mean*, STDEV = *Standard Deviation*, T = *T-statistics*.

Hasil uji hipotesis 3a menunjukkan t-statistik 3.083 dan *original sample* 0.139, ini menunjukkan stresor tantangan berpengaruh positif terhadap kesehatan pegawai. Lalu untuk hipotesis 3b stresor hambatan memiliki pengaruh negatif pada kesehatan pegawai secara signifikan dengan nilai *original sample* -0.209 dan t-statistik 3.597. Untuk pengujian variabel mediasi menggunakan penilaian *indirect effect* hipotesis 4a ditemukan stresor tantangan mampu memediasi secara parsial pengaruh positif PKKT pada kesehatan dengan t-statistik 3.053 dan *original sample* 0.070. Pengujian hipotesis 4b menunjukkan stresor hambatan juga dapat berperan sebagai mediator secara parsial dalam pengaruh PKKT dan kesehatan dengan t-statistik 3.436 dan *original sample* 0.124.

5. DISKUSI

Melalui penelitian ini kami mencari pemahaman mengenai efek penerapan PKKT

pada kondisi pegawai. Pada intinya penelitian ini berharap adanya kemajuan penelitian dalam pengaruh PKKT pada kesehatan pegawai melalui stresor tantangan dan hambatan. Dari penelitian ini kami berharap dapat memilah variabel yang memiliki efek positif dan negatif pada kesehatan pegawai dalam penerapan PKKT.

Perihal tujuan penelitian ini, pertama kami mengajukan PKKT memberikan pengaruh positif pada kesehatan pegawai. Hasil penelitian kami menguatkan hasil penelitian yang menunjukkan apabila PKKT diasumsikan sebagai sumber pekerjaan akan berdampak positif pada kesehatan pegawai [1], [32]. Hal ini selaras dengan penemuan penerapan PKKT dapat membawa kehidupan kerja lebih baik melalui lingkungan kerja yang dapat menstimulasi pertumbuhan pegawai [56], [57]. Dengan adanya lingkungan kerja tersebut mendukung pegawai untuk memandang PKKT sebagai *job resources* dalam model JD-R dan menurunkan nilai tuntutan dalam pekerjaan, terbukti hasil penelitian kami menunjukkan PKKT memiliki pengaruh positif pada tantangan stresor dan pengaruh negatif pada hambatan stresor. Sejalan dengan hasil apabila adanya PKKT dapat dinilai sebagai tantangan bernilai positif [1], [31], [58].

Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, yang kedua kami melihat efek langsung pada kesehatan pegawai dari dua variabel yang dipengaruhi PKKT. Tantangan stresor kami ditemukan mempengaruhi kesehatan pegawai secara positif. Hubungan ini terjadi karena pegawai menganggap adanya tantangan stresor sebagai sumber daya pekerjaan yang menantang mereka untuk berkembang. Kondisi ini sejalan dengan penemuan yang menemukan tantangan stresor memiliki dampak positif terhadap kesehatan pegawai [37]. Sementara itu, semakin memperkut bahwa hambatan stresor memberikan pengaruh yang buruk pada kesehatan pegawai [59].

Tahapan selanjutnya untuk tujuan penelitian ini kami menguji pengaruh tidak langsung dari variabel yang dipengaruhi PKKT pada kesehatan. Hasil penelitian kami menunjukkan tantangan stresor dapat memediasi pengaruh PKKT pada kesehatan pegawai secara positif. Walaupun hambatan stresor memberikan pengaruh negatif pada kesehatan pegawai, namun hambatan stresor

tetap dapat menjadi mediator pengaruh positif PKKT pada kesehatan pegawai. Berarti dalam MSDM yang menganut PKKT akan melemahkan hambatan stresor, sehingga efek positif PKKT tetap berlaku. Hal ini memperkuat pandangan bahwa pelaksanaan PKKT tidak hanya berpengaruh pada kinerja saja, akan tetapi juga menjadi simbiosis mutualisme dengan meningkatnya kondisi pegawai yaitu kesehatan pegawai [1]. Kondisi ini dapat tercapai dengan adanya pandangan pegawai terhadap PKKT dalam model JD-R sebagai *job resources* bukan sebagai *job demands* [42].

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam praktik PKKT terdapat banyak konsekuensi baik itu positif ataupun negatif yang harus diterima oleh instansi dan secara lebih dalamnya pada pegawai. Hasil penelitian kami menunjukkan PKKT sebagai sistem dalam MSDM memberikan kontribusi pada kesejahteraan pegawai. Akan tetapi berdasarkan model JD-R secara lebih spesifik efek PKKT pada kesejahteraan pegawai akan memiliki dampak positif apabila dilihat dari sisi *job resources* dan akan memiliki dampak negatif apabila dipandang sebagai *job demands* [31]. Oleh karena itu instansi juga harus memperhatikan efek penerapan PKKT pada kesejahteraan pegawai bukan hanya pada performa kerja. Seperti hasil penelitian kami dengan adanya PKKT memberikan manfaat positif pada kesehatan pegawai melalui tantangan stresor dan juga hambatan stresor. Selain itu hasil penelitian kami juga menemukan adanya PKKT secara langsung juga mampu menurunkan kadar hambatan stresor yang sejatinya dapat meningkat seiring meningkatnya aspek tuntutan [6]. Penemuan kami menunjukkan apabila sistem PKKT sudah berjalan dengan baik maka pegawai cenderung menganggapnya sebagai *job resources*, sehingga kegelisahan adanya efek negatif atau tuntutan kerja cenderung tidak ada. Oleh karena itu instansi harus lebih memperhatikan dosis JD-R supaya dalam praktik PKKT dapat memberikan manfaat pada kesehatan pegawai [60].

Selain memberikan manfaat positif dalam penerapan PKKT pada kondisi pegawai, penelitian ini juga mempunyai keterbatasan. Pertama, penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan bersifat *cross-sectional* pada satu instansi pemerintahan. Oleh karena itu pada penelitian selanjutnya dapat melakukan

studi secara kualitatif dan longitudinal serta dalam cakupan populasi lebih luas. Kedua kami belum menyelidiki secara detail efek masing-masing komponen dalam PKKT. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya supaya lebih spesifik untuk menyelidiki delapan komponen (kompensasi, desain pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, manajemen pergantian/retensi, penilaian kinerja, hubungan pegawai, dan promosi) dalam praktik PKKT bagian mana yang harus ditingkatkan dan dikurangi untuk menciptakan kondisi pegawai yang lebih sejahtera.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis ucapkan terimakasih kepada pihak yang terlibat dengan penelitian ini, diantaranya Program Studi Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret, Lembaga Pemerintah Non-Kementerian Badan Riset dan Inovasi Nasional, Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Badan Riset dan Inovasi Nasional, sivitas Badan Riset dan Inovasi Nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] S. Hauff, J. Felfe, and K. Klug, "High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 2020, doi: 10.1080/09585192.2020.1841819.
- [2] C. Ogbonnaya, K. Daniels, S. Connolly, and M. van Veldhoven, "Integrated and isolated impact of high-performance work practices on employee health and well-being: A comparative study," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 22, no. 1, pp. 98–114, 2017, doi: 10.1037/ocp0000027.
- [3] E. Demerouti, F. Nachreiner, A. B. Bakker, and W. B. Schaufeli, "The job demands-resources model of burnout," *J. Appl. Psychol.*, vol. 86, no. 3, pp. 499–512, 2001, doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- [4] R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company, 1984.
- [5] J. J. Hakanen and W. B. Schaufeli, "Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study," *J. Affect. Disord.*, vol. 141, no. 2–3, pp. 415–424, 2012, doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043.
- [6] R. Peccei and K. Van De Voorde, "Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future," *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 29, no. 4, pp. 539–563, 2019, doi: 10.1111/1748-

- 8583.12254.
- [7] B. Kroon, K. van de Voorde, and M. van Veldhoven, "Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared," *Pers. Rev.*, vol. 38, no. 5, pp. 509–525, 2009, doi: 10.1108/00483480910978027.
- [8] X. (Crystal) Shi, S. Gordon, and H. Adler, "Challenging or hindering? Understanding the daily effects of work stressors on hotel employees' work engagement and job satisfaction," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 103, p. 103211, 2022, doi: 10.1016/j.ijhm.2022.103211.
- [9] M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An empirical examination of self-reported work," *J. Appl. Psychol.*, vol. 85, no. 1, pp. 65–74, 2000, doi: 10.1037/0021-9010.85.1.65.
- [10] N. P. Podsakoff, J. A. Lepine, and M. A. Lepine, "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis," *J. Appl. Psychol.*, vol. 92, no. 2, pp. 438–454, 2007, doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438.
- [11] W. R. Boswell, J. B. Olson-Buchanan, and M. A. LePine, "Relations between stress and work outcomes: The role of the felt challenge, job control, and psychological strain," *J. Vocat. Behav.*, vol. 64, no. 1, pp. 165–181, Feb. 2004, doi: 10.1016/S0001-8791(03)00049-6.
- [12] E. R. Crawford, J. A. LePine, and B. L. Rich, "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test," *J. Appl. Psychol.*, vol. 95, no. 5, pp. 834–848, 2010, doi: 10.1037/a0019364.
- [13] Y. Huang, D. Fan, Y. Su, and F. Wu, "High-performance work systems, dual stressors and 'new generation' employee in China," *Asia Pacific Bus. Rev.*, vol. 2381, pp. 1–20, 2018, doi: 10.1080/13602381.2018.1451127.
- [14] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, no. 10. Indonesia, 2020, pp. 2–4. [Online]. Available: https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/176109/PP_Nomor_17_Tahun_2020.pdf
- [15] Tim Nasional Pencegahan Korupsi, "Laporan Pelaksanaan Strategi Nasional Pencegahan Korupsi Triwulan III Tahun 2020," Jakarta, 2020. [Online]. Available: https://stranaspk.kpk.go.id/images/2021/Laporan_Triwulan_VIII_2020_Final.pdf
- [16] O. M. Karatepe, "High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediational Model," *Int. J. Hosp. Tour. Adm.*, vol. 16, no. 3, pp. 203–223, 2015, doi: 10.1080/15256480.2015.1054753.
- [17] K. Murphy, E. Torres, W. Ingram, and J. Hutchinson, "A review of high performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 30, no. 1, pp. 365–388, 2018, doi: 10.1108/IJCHM-05-2016-0243.
- [18] M. C. Posthuma, Richard A. , Campion, M. Masimova, and M. A. Campion, "A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research," *J. Manage.*, vol. 39, no. 5, pp. 1184–1220, 2013, doi: 10.1177/0149206313478184.
- [19] A. C. Keller, D. Spurk, F. Baumeler, and A. Hirschi, "Competitive climate and workaholicism: Negatif sides of future orientation and calling," *Pers. Individ. Dif.*, vol. 96, pp. 122–126, 2016, doi: 10.1016/j.paid.2016.02.061.
- [20] C. J. Kilby, K. A. Sherman, and V. Wuthrich, "Towards understanding interindividual differences in stressor appraisals: A systematic review," *2Personality Individ. Differ.*, vol. 135, pp. 91–100, 2018, doi: 10.1016/j.paid.2018.07.001.
- [21] J. Ma, C. Liu, Y. Peng, and X. Xu, "How Do Employees Appraise Challenge and Hindrance Stressors? Uncovering the Double-Edged Effect of Conscientiousness," *J. Occup. Heal. Psychol.*, vol. 26, no. 3, pp. 243–257, 2021, doi: 10.1037/ocp0000275.
- [22] S. Naseer, M. B. L. Donita, and F. Bashir, "Too much of a good thing: The interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 59, no. 3, pp. 271–289, 2019, doi: 10.1002/hrm.21993.
- [23] A. B. Schultz and Æ. D. W. Edington, "Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review," *J. Occup. Rehabil.*, vol. 17, no. 3, pp. 547–579, 2007, doi: 10.1007/s10926-007-9096-x.
- [24] A. A. Grant, M. K. Christianson, and R. H. Price, "Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs," *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 21, no. 3, pp. 51–63, 2007, doi: 10.5465/amp.2007.26421238.
- [25] G. G. Fisher, R. A. Matthews, and A. M. Gibbons, "Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 21, no. 1, pp. 3–23, 2016, doi: 10.1037/a0039139.
- [26] M. A. Testa and D. C. Simonson, "Assessment of quality-of-life outcomes," *N. Engl. J. Med.*, vol. 334, no. 13, pp. 835–840, 1996, doi: 10.1056/nejm199603283341306.
- [27] K. Danna and R. W. Griffin, "Health and well-being in the workplace: A review and

- synthesis of the literature,” *J. Manage.*, vol. 25, no. 3, pp. 357–384, 1999, doi: 10.1177/014920639902500305.
- [28] R. A. Karasek and T. Theorell, *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.
- [29] P. S. Adler and S. W. Kwon, “Social capital: Prospects for a new concept,” *Acad. Manag. Rev.*, vol. 27, no. 1, pp. 17–40, 2002, doi: 10.2307/4134367.
- [30] R. Peccei, K. Van De Voorde, and M. Van Veldhoven, *HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review*. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.). Wiley, 2013.
- [31] A. B. Bakker and E. Demerouti, “The Job Demands-Resources model: State of the art,” *J. Manag. Psychol.*, vol. 22, no. 3, pp. 309–328, 2007, doi: 10.1108/02683940710733115.
- [32] A. B. Bakker, E. Demerouti, E. de Boer, and W. B. Schaufeli, “Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency,” *J. Vocat. Behav.*, vol. 62, no. 2, pp. 341–356, 2003, doi: 10.1016/S0001-8791(02)00030-1.
- [33] M. S. Christian, A. S. Garza, and J. E. Slaughter, “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance,” *Pers. Psychol.*, vol. 64, no. 1, pp. 89–136, 2011, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>.
- [34] T. Lesener, B. Gusy, and C. Wolter, “The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies,” *Work Stress*, vol. 33, no. 1, pp. 76–103, 2019, doi: 10.1080/02678373.2018.1529065.
- [35] J. Gerich, “The relevance of challenge and hindrance appraisals of working conditions for employees’ health,” *Int. J. Stress Manag.*, vol. 24, no. 3, pp. 270–292, 2017, doi: 10.1037/str0000038.
- [36] J. Gerich and C. Weber, “The Ambivalent Appraisal of Job Demands and the Moderating Role of Job Control and Social Support for Burnout and Job Satisfaction,” *Soc. Indic. Res.*, vol. 148, no. 1, pp. 251–280, 2020, doi: 10.1007/s11205-019-02195-9.
- [37] M. Kim and T. A. Beehr, “Challenge and hindrance demands lead to employees’ health and behaviours through intrinsic motivation,” no. December 2017, pp. 1–12, 2018, doi: 10.1002/smi.2796.
- [38] J. R. B. Halbesleben, J. Neveu, and S. C. Paustian-underdahl, “Getting to the ‘COR’: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory,” *J. Manage.*, vol. 40, no. 5, pp. 1334–1364, 2014, doi: 10.1177/0149206314527130.
- [39] S. E. Hobfoll, “The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory,” *Appl. Psychol.*, vol. 50, no. 3, pp. 337–421, 2001, doi: 10.1111/1464-0597.00062.
- [40] J. M. Jensen, P. C. Patel, and J. G. Messersmith, “High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions,” *J. Manage.*, vol. 39, no. 6, pp. 1699–1724, 2013, doi: 10.1177/0149206311419663.
- [41] E. S. W. Ng, L. Schweitzer, and S. T. Lyons, “New generation, great expectations: A field study of the millennial generation,” *J. Bus. Psychol.*, vol. 25, no. 2, pp. 281–292, 2010, doi: 10.1007/s10869-010-9159-4.
- [42] A. B. Bakker and E. Demerouti, “Job Demands-Resources Theory,” *Wellbeing*, pp. 1–28, 2014, doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019.
- [43] W. B. Schaufeli and T. W. Taris, “A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health,” *Bridg. Occup. Organ. Public Heal. A Transdiscipl. Approach*, vol. 9789400756, pp. 43–68, 2014, doi: 10.1007/978-94-007-5640-3_4.
- [44] A. Bandura, “Social Cognitive Theory of Mass Communication,” *Media Psychol.*, vol. 3, no. 3, pp. 265–299, 2001, doi: 10.1207/S1532785XMEP0303_03.
- [45] J. R. Webster, T. A. Beehr, and N. D. Christiansen, “Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior,” *J. Vocat. Behav.*, vol. 76, no. 1, pp. 68–77, 2010, doi: 10.1016/j.jvb.2009.06.012.
- [46] J. A. LePine, N. P. Podsakoff, and M. A. LePine, “A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance,” *Acad. Manag. J.*, vol. 48, no. 5, pp. 764–775, 2005, doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921.
- [47] Yulita, M. A. Idris, and M. F. Dollard, “A multi-level study of psychosocial safety climate, challenge and hindrance demands, employee exhaustion, engagement and physical health,” *Psychosoc. Factors Work Asia Pacific*, pp. 127–143, 2014, doi: 10.1007/978-94-017-8975-2_6.
- [48] U. Sekaran and R. Bougie, *Research methods for business: a skill-building approach*, Seventh ed. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2016. [Online]. Available: www.wileypluslearningspace.com
- [49] Badan Riset dan Inovasi Nasional, “Statistik Pegawai Badan Riset dan Inovasi Nasional,” 2022. <https://ppid.brin.go.id/kepegawaian-brin> (accessed Apr. 01, 2022).
- [50] S. Hauff, “Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 30, no. 0, pp. 1–30, 2019, doi: 10.1080/09585192.2018.1547779.
- [51] V. Bačák and S. Ólafsdóttir, “Gender and

- validity of self-rated health in nineteen European countries,” *Scand. J. Public Health*, vol. 45, no. 6, pp. 647–653, 2017, doi: 10.1177/1403494817717405.
- [52] W. Darr and G. Johns, “Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis,” *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 13, no. 4, pp. 293–318, 2008, doi: 10.1037/a0012639.
- [53] T. Åkerstedt *et al.*, “Work and sleep-A prospective study of psychosocial work factors, physical work factors, and work scheduling,” *Sleep*, vol. 38, no. 7, pp. 1129–1136, 2015, doi: 10.5665/sleep.4828.
- [54] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Second Edi. SAGE Publications, 2017.
- [55] J. Henseler, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, “A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling,” *J. Acad. Mark. Sci.*, vol. 43, no. 1, pp. 115–135, 2015, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- [56] B. Kroon, K. Van De Voorde, and J. Timmers, “High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective,” *Small Bus. Econ.*, vol. 41, no. 1, pp. 71–91, 2013, doi: 10.1007/s11187-012-9425-0.
- [57] K. Van De Voorde, J. Paauwe, and M. Van Veldhoven, “Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies,” *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 14, no. 4, pp. 391–407, 2012, doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x.
- [58] K. A. Lewig and M. F. Dollard, “Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers,” *Eur. J. Work Organ. Psychol.*, vol. 12, no. 4, pp. 366–392, 2003, doi: 10.1080/13594320344000200.
- [59] T. Ma, T. Yang, Y. Guo, Y. Wang, and J. Deng, “Do challenge stress and hindrance stress affect quality of health care? Empirical evidence from China,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 15, no. 8, 2018, doi: 10.3390/ijerph15081628.
- [60] M. Guerci, S. Hauff, and S. Gilardi, “High performance work practices and their associations with health, happiness and relational well-being: are there any tradeoffs?,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 2019, doi: 10.1080/09585192.2019.1695647.