

Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Stres Kerja: Peran Mediasi Resiliensi pada Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

Suhaili*, Sumardin, Mulyadi

Universitas Ibnu Sina, Batam, Indonesia

*uissuhaili@gmail.com

Abstract

Work stress is an issue that needs attention among Government Employees with Work Agreements (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja/PPPK), particularly when high job demands are not accompanied by adequate organizational support. Such conditions may affect employees' psychological well-being and work performance. This study aims to analyze the effects of workload and organizational support on job stress and to examine the role of resilience as a mediating variable among PPPK employees at the Marine and Fisheries Agency of the Riau Islands Province. This study employed a quantitative approach involving 136 PPPK respondents. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The results showed that workload had a positive and significant effect on resilience ($\beta = 0.546$; $p < 0.001$) and job stress ($\beta = 0.602$; $p < 0.001$). Organizational support did not have a significant effect on resilience ($\beta = 0.179$; $p = 0.099$), but had a negative and significant effect on job stress ($\beta = -0.225$; $p = 0.013$). Resilience did not have a significant effect on job stress ($\beta = -0.091$; $p = 0.430$). Resilience was also not proven to mediate the effects of workload or organizational support on job stress. In conclusion, workload and organizational support have direct effects on job stress among PPPK employees, while resilience has not been proven to function as a mediator in these relationships.

Keywords: *Workload; Organizational Support; Resilience; Job Stress; PPPK*

Abstrak

Stres kerja menjadi salah satu persoalan yang perlu diperhatikan pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), terutama ketika tuntutan pekerjaan tinggi dan dukungan organisasi belum mampu memenuhi kebutuhan pegawai. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kondisi psikologis pegawai dan pelaksanaan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan dukungan organisasi terhadap stres kerja serta menguji peran resiliensi sebagai variabel mediasi pada PPPK di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 136 responden PPPK. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala *Likert* lima poin dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi ($\beta = 0,546$; $p < 0,001$) dan stres kerja ($\beta = 0,602$; $p < 0,001$). Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap resiliensi ($\beta = 0,179$; $p = 0,099$), tetapi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja ($\beta = -0,225$; $p = 0,013$). Resiliensi tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja ($\beta = -0,091$; $p = 0,430$). Resiliensi juga tidak terbukti memediasi pengaruh beban kerja maupun dukungan organisasi terhadap stres kerja. Kesimpulannya, beban kerja dan dukungan organisasi berpengaruh langsung

terhadap stres kerja PPPK, sedangkan resiliensi belum terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Kata Kunci: Beban Kerja; Dukungan Organisasi; Resiliensi; Stres Kerja; PPPK

Pendahuluan

Keberhasilan organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan yang berkualitas sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Selain kompetensi dan kinerja, kondisi psikologis pegawai menjadi aspek penting karena dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Salah satu persoalan yang perlu mendapat perhatian adalah stres kerja, yaitu kondisi yang dapat muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan individu maupun sumber daya yang tersedia.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), beban kerja merupakan *job demand* yang dapat menguras energi pegawai, sedangkan dukungan organisasi merupakan *job resource* yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan. Resiliensi sebagai *personal resource* juga dapat mendukung kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja (Bakker & De Vries, 2021). Persoalan tersebut menjadi relevan pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), khususnya di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau.

Pelaksanaan tugas PPPK tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan administratif, tetapi juga kegiatan lapangan, mobilitas, koordinasi lintas wilayah, serta pencapaian target pekerjaan. Karakteristik tersebut dapat menimbulkan tuntutan pekerjaan yang beragam dan membutuhkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan kondisi kerja. Hasil pra-survei terhadap 20 PPPK menunjukkan bahwa 13 responden (65%) sering mengalami kelelahan mental setelah menyelesaikan pekerjaan, 11 responden (55%) mengalami kesulitan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan 9 responden (45%) memiliki kekhawatiran terhadap keberlanjutan kontrak kerja.

Meskipun hasil pra-survei tersebut belum menggambarkan kondisi seluruh PPPK, temuan ini memberikan indikasi awal bahwa tekanan pekerjaan dan kondisi psikologis merupakan persoalan yang relevan untuk dikaji. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi stres kerja adalah beban kerja. Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan tuntutan fisik maupun psikologis ketika volume pekerjaan, target, kompleksitas tugas, dan waktu penyelesaian tidak seimbang dengan sumber daya yang tersedia. Penelitian Bachtiar, Zikrinawati & Arifah (2025) menunjukkan adanya keterkaitan beban kerja dengan kondisi stres kerja pegawai.

Di sisi lain, dukungan organisasi merupakan sumber daya yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan melalui dukungan atasan, rekan kerja, penghargaan, dan penyediaan sumber daya yang diperlukan, sesuai dengan pendapat Rumijati & Arifiani (2024) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap stres kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa stres kerja perlu dipahami dari sisi tuntutan pekerjaan sekaligus sumber daya yang tersedia dalam organisasi.

Selain faktor pekerjaan dan organisasi, resiliensi menjadi aspek penting karena berkaitan dengan kemampuan individu dalam beradaptasi dan menghadapi tekanan. Resiliensi dapat dipandang sebagai *personal resource* yang membantu pegawai mempertahankan kemampuan menjalankan tugas ketika menghadapi kondisi kerja yang menantang. Penelitian Busti, Yuliharsi & Rivai (2023) menunjukkan keterkaitan resiliensi dengan kondisi psikologis pegawai, sedangkan Zhang et al., (2023)

menunjukkan adanya hubungan antara dukungan organisasi dan resiliensi. Namun, hubungan resiliensi dengan stres kerja maupun perannya dalam menjembatani pengaruh faktor pekerjaan belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peran resiliensi masih perlu diuji pada karakteristik pekerjaan dan organisasi yang berbeda. *Research gap* penelitian ini terletak pada pengujian beban kerja, dukungan organisasi, dan resiliensi secara terpadu dalam menjelaskan stres kerja pada PPPK. Penelitian terdahulu telah membahas hubungan beban kerja dengan stres kerja serta dukungan organisasi dengan stres kerja, tetapi penelitian yang secara khusus menguji resiliensi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih terbatas, khususnya pada PPPK sektor publik.

Selain itu, penelitian pada PPPK dengan karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan kegiatan administratif, lapangan, mobilitas, dan koordinasi wilayah seperti pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui apakah resiliensi dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan, sumber daya organisasi, dan stres kerja pada PPPK.

Berdasarkan kondisi empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan dukungan organisasi terhadap stres kerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau serta menguji peran resiliensi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya mengenai hubungan *job demand*, *job resource*, dan *personal resource* dalam menjelaskan stres kerja PPPK.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei yang dilaksanakan pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuesioner dan data sekunder yang bersumber dari dokumen serta informasi yang relevan dengan objek penelitian. Populasi penelitian berjumlah 179 PPPK. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 124 responden. Dalam pelaksanaannya, penelitian melibatkan 136 responden yang ditentukan melalui teknik *simple random sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala *Likert* lima poin yang mencakup empat konstruk, yaitu Beban Kerja (X1) yang diukur melalui lima indikator, Dukungan Organisasi (X2) melalui lima indikator, Resiliensi (Z) melalui lima indikator, dan Stres Kerja (Y) melalui sembilan indikator. Instrumen disusun berdasarkan indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks pekerjaan PPPK tanpa mengubah substansi konstruk yang diukur. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Selanjutnya, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui pengujian koefisien jalur dan *bootstrapping*. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai *T-statistics* dan *p-value* dengan tingkat signifikansi 5%, dengan nilai *p-value* < 0,05 sebagai dasar dalam menentukan signifikansi hubungan antarvariabel yang diuji.

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Deskriptif

Penelitian melibatkan 136 PPPK pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel penelitian disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Deskriptif

Variabel	Jumlah Indikator	Mean	Stdev	Kategori
Beban Kerja	5	3.87	0.81	Tinggi
Dukungan Organisasi	5	3.93	0.78	Tinggi
Resiliensi	5	4.22	0.55	Sangat Tinggi
Stres Kerja	9	3.32	0.93	Sedang

Sumber: Data Penelitian Diolah, 2026

Keterangan: *Mean* = nilai rata-rata; *Stdev* = standar deviasi. Kategori ditentukan berdasarkan interval skor skala *Likert* 1-5.

Berdasarkan tabel 1, beban kerja memperoleh nilai rata-rata 3,87 dan termasuk kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa responden secara umum mempersepsikan tuntutan pekerjaan yang relatif tinggi. Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), beban kerja merupakan salah satu bentuk *job demand* yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis dari pegawai. Apabila tuntutan tersebut berlangsung secara terus-menerus, kebutuhan energi yang dikeluarkan pegawai dapat meningkat dan pada kondisi tertentu berpotensi berkaitan dengan munculnya tekanan serta kelelahan kerja (Bakker & Demerouti, 2024).

Temuan ini juga sejalan dengan Boucher, Dextras-Gauthier, Gilbert, Fournier & Dima (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan cara pekerja menghadapi tuntutan untuk mempertahankan kondisi psikologisnya. Dalam konteks organisasi sektor publik, tuntutan pekerjaan juga dapat muncul melalui target pekerjaan, tanggung jawab pelayanan, serta kebutuhan menyelesaikan pekerjaan dalam keterbatasan sumber daya (Yulabi, Anggara & Istiqomah, 2023). Dukungan Organisasi memperoleh nilai rata-rata 3,93 dan termasuk kategori tinggi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap dukungan yang diberikan organisasi. Dukungan organisasi merupakan sumber daya pekerjaan yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam *Organizational Support Theory*, persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan pegawai dapat membentuk persepsi dukungan yang lebih kuat (Eisenberger, Shanock & Wen, 2020). Temuan ini juga sejalan dengan Kurtessis et al., (2017) yang menunjukkan pentingnya persepsi dukungan organisasi dalam menjelaskan berbagai sikap dan kondisi kerja pegawai.

Dalam kerangka JD-R, keberadaan *job resources* seperti dukungan organisasi dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan mengurangi konsekuensi negatif dari tuntutan tersebut (Galanakis & Tsitouri, 2022; Lesener, Gusy & Wolter, 2019). Resiliensi memperoleh nilai rata-rata paling tinggi, yaitu 4,22, dan berada pada kategori sangat tinggi dengan standar deviasi 0,55. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden secara umum memiliki kemampuan adaptasi dan ketahanan yang relatif kuat ketika menghadapi tuntutan pekerjaan.

Resiliensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga mencakup proses adaptasi dan pemulihan ketika individu menghadapi tekanan kerja (Galy, Chênevert, Fouquereau, & Groulx, 2023). Troy et al., (2023) menjelaskan bahwa resiliensi berkaitan dengan kemampuan regulasi terhadap respons emosional dalam menghadapi pengalaman yang menekan. Oleh karena itu, tingginya resiliensi pada responden dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki kapasitas

personal yang relatif baik dalam menghadapi kondisi pekerjaan yang menuntut. Temuan ini sejalan dengan Bachtiar et al., (2025) yang menunjukkan pentingnya resiliensi pegawai dalam menghadapi beban kerja. Menariknya, tingginya beban kerja ternyata muncul bersamaan dengan Resiliensi yang sangat tinggi. Pola ini menunjukkan bahwa tingginya tuntutan pekerjaan tidak selalu diikuti oleh rendahnya kapasitas adaptasi pegawai. Dalam perkembangan JD-R, sumber daya personal seperti resiliensi dapat berperan dalam membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan melakukan penyesuaian terhadap kondisi kerja (Bakker & Demerouti, 2024). Ojo, Fawehinmi & Yusliza (2021) juga menunjukkan bahwa resiliensi merupakan salah satu karakteristik personal yang berkaitan dengan kemampuan individu menghadapi kondisi pekerjaan yang penuh ketidakpastian. Namun demikian, pola deskriptif ini tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat. Hubungan antarvariabel tetap harus ditentukan melalui pengujian model struktural.

Stres kerja memperoleh nilai rata-rata 3,32 dan berada pada kategori sedang dengan standar deviasi 0,93. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun Resiliensi berada pada tingkat sangat tinggi dan Dukungan Organisasi berada pada tingkat tinggi, responden tetap merasakan stres kerja pada tingkat sedang. Kondisi tersebut penting karena stres kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam menghadapi tekanan, tetapi juga berkaitan dengan karakteristik tuntutan pekerjaan dan kondisi lingkungan kerja.

Serafica, Grigsby, Donohue & Evangelista (2023) menjelaskan bahwa stres kerja dapat muncul sebagai respons terhadap berbagai tuntutan atau kondisi pekerjaan yang dipersepsikan sebagai tekanan. Garcia & Arteaga (2023) juga menunjukkan bahwa tekanan kerja dapat berkaitan dengan respons fisiologis dan proses adaptasi tubuh terhadap stres. Dengan demikian, kemampuan individu untuk beradaptasi tidak berarti bahwa sumber tekanan eksternal secara otomatis hilang. Pola beban kerja tinggi, Resiliensi sangat tinggi, tetapi stres kerja tetap berada pada tingkat sedang menjadi temuan deskriptif yang penting dalam penelitian ini.

Pola tersebut menunjukkan bahwa pegawai dapat memiliki kapasitas personal yang tinggi untuk menghadapi tuntutan, tetapi tetap mengalami tekanan kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa resiliensi merupakan sumber daya yang membantu individu beradaptasi, bukan mekanisme yang secara otomatis menghilangkan sumber stres (Galy et al., 2023; Troy et al., 2023). Hanan, Yuniasanti & Efendy (2024) juga menunjukkan adanya keterkaitan yang perlu diperhatikan antara resiliensi dan stres kerja, meskipun hubungan tersebut dapat berbeda menurut karakteristik pekerja dan konteks organisasi.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki beban kerja yang relatif tinggi, didukung oleh persepsi dukungan organisasi dan resiliensi yang relatif baik, namun masih mengalami stres kerja pada tingkat sedang. Pola tersebut memberikan gambaran awal mengenai kondisi variabel penelitian, tetapi belum dapat menjelaskan hubungan antarvariabel secara empiris. Oleh karena itu, analisis selanjutnya dilakukan melalui evaluasi model pengukuran untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel sebelum dilanjutkan pada pengujian model struktural dan hipotesis.

2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki validitas konvergen yang memadai. Nilai outer loading berada pada rentang 0,796–0,929, sehingga seluruh indikator telah melampaui batas 0,70. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50, yaitu 0,723 untuk

Beban Kerja, 0,762 untuk Dukungan Organisasi, 0,740 untuk Resiliensi, dan 0,780 untuk Stres Kerja. Menurut Hair et al., (2021) nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan *AVE* $\geq 0,50$ menunjukkan terpenuhinya validitas konvergen. Dengan demikian, indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai.

Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT antar konstruk berada pada rentang 0,117-0,649, yaitu Beban Kerja-Dukungan Organisasi sebesar 0,261, Beban Kerja-Resiliensi sebesar 0,649, Beban Kerja-Stres Kerja sebesar 0,521, Dukungan Organisasi-Resiliensi sebesar 0,316, Dukungan Organisasi-Stres Kerja sebesar 0,117, dan Resiliensi-Stres Kerja sebesar 0,204. Seluruh nilai tersebut berada di bawah batas 0,90. Menurut Hair et al., (2021) nilai HTMT di bawah 0,90 menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai. Dengan demikian, konstruk beban kerja, Dukungan Organisasi, Resiliensi, dan Stres Kerja memiliki keterbedaan empiris yang memadai, sehingga model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan layak dilanjutkan pada pengujian model struktural.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 dengan memperhatikan nilai koefisien jalur (β), *T-statistics*, dan *p-value*. Mengacu pada Hair et al., (2022) signifikansi hubungan antarvariabel dalam model struktural dievaluasi berdasarkan nilai *t-statistics* dan *p-value* pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan didukung oleh data apabila hubungan yang diuji menunjukkan signifikansi statistik ($p < 0,05$), sedangkan hipotesis dinyatakan tidak didukung oleh data apabila tidak memenuhi kriteria signifikansi ($p > 0,05$). Hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	<i>Original Sample</i> (β)	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Keputusan	Dukungan Empiris
Beban Kerja (X1) - Resiliensi (Z)	0,546	6,731	$p < 0,001$	Diterima	Didukung
Beban Kerja (X1) - Stres Kerja (Y)	0,602	6,394	$p < 0,001$	Diterima	Didukung
Dukungan Organisasi (X2) - Resiliensi (Z)	0,179	1,648	$p > 0,05$	Ditolak	Tidak didukung
Dukungan Organisasi (X2) - Stres Kerja (Y)	-0,225	2,479	$p < 0,05$	Diterima	Didukung
Resiliensi (Z) - Stres Kerja (Y)	-0,091	0,790	$p > 0,05$	Ditolak	Tidak didukung

Sumber: *Output Bootstrapping* SmartPLS 4 Diolah, 2026

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Resiliensi, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,546, *t-statistics* sebesar 6,731, dan $p < 0,001$. Dengan demikian, H1 didukung oleh data. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan pada PPPK dalam penelitian ini berjalan searah dengan peningkatan resiliensi yang dilaporkan. Hubungan positif tersebut tidak berarti bahwa beban kerja merupakan kondisi yang selalu menguntungkan bagi pegawai atau bahwa peningkatan beban kerja perlu dilakukan untuk membentuk resiliensi. Temuan ini lebih tepat dipahami sebagai indikasi bahwa pengalaman

menghadapi tuntutan pekerjaan dapat berjalan bersamaan dengan berkembangnya kemampuan individu untuk beradaptasi dan menghadapi tekanan. Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R), tuntutan pekerjaan dan sumber daya personal dapat mengalami dinamika sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan pengalaman individu, sehingga *personal resource* seperti resiliensi tidak selalu bersifat statis (Bakker & Demerouti, 2024).

Temuan ini sejalan dengan Bachtiar et al., (2025) dalam konteks PPPK pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau, tuntutan penyelesaian pekerjaan, target, mobilitas, dan kebutuhan koordinasi dapat menjadi pengalaman yang mendorong pegawai mengembangkan kemampuan adaptasi. Namun, hubungan positif tersebut tidak dapat dimaknai bahwa organisasi perlu meningkatkan beban kerja untuk membentuk resiliensi, karena pada penelitian yang sama beban kerja juga terbukti meningkatkan stres kerja.

Beban kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,602, *t-statistics* sebesar 6,394, dan $p < 0,001$. Dengan demikian, H2 didukung oleh data. Koefisien positif menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula tingkat stres kerja yang dilaporkan. Temuan ini konsisten dengan mekanisme health impairment dalam JD-R, ketika tuntutan pekerjaan yang tinggi membutuhkan pengeluaran energi fisik dan psikologis secara berkelanjutan (Bakker & De Vries, 2021; Bakker & Demerouti, 2024).

Hasil ini juga sejalan dengan (Ristiani, Rusdiyanto & Rachmawati, 2025; Wicaksono & Lie, 2024). Dalam konteks Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau, beban kerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan, tetapi juga target, batas waktu, mobilitas, dan kebutuhan koordinasi dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja perlu diarahkan pada pembagian tugas yang proporsional, penetapan target yang realistis, pengaturan prioritas, serta penyediaan sumber daya kerja yang memadai.

Dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap resiliensi. Meskipun arah koefisien menunjukkan hubungan positif sebesar 0,179, nilai *t-statistics* sebesar 1,648 dan $p = 0,099$ menunjukkan bahwa hubungan tersebut belum signifikan pada taraf 5%. Dengan demikian, H3 tidak didukung oleh data. Temuan ini berbeda dengan penelitian Rahmawan, Widhiastuti & Dewi (2025); Zhang et al., (2023) yang menemukan hubungan positif antara dukungan organisasi dan resiliensi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak selalu secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan *personal resource*.

Resiliensi juga berkaitan dengan proses individual, seperti kemampuan menghadapi kesulitan, regulasi emosi, pengalaman kerja, dan kemampuan pemulihan (Galy et al., 2023; Troy et al., 2023). Dengan demikian, dukungan organisasi tetap penting, tetapi dalam penelitian ini bukti empiris lebih kuat menunjukkan perannya dalam memengaruhi stres kerja secara langsung daripada dalam meningkatkan Resiliensi. Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,225, *t-statistics* sebesar 2,479, dan $p = 0,013$.

Dengan demikian, H4 didukung oleh data. Arah hubungan negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, semakin rendah stres kerja yang dialami pegawai. Temuan ini konsisten dengan *Organizational Support Theory* yang menempatkan perhatian, penghargaan, dan kepedulian organisasi sebagai sumber daya yang dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan (Eisenberger et al., 2020; Kurtessis et al., 2017). Hasil ini juga sejalan dengan (Rumijati & Arifiani, 2024). Dalam konteks PPPK, dukungan tersebut dapat berupa komunikasi pimpinan yang jelas, bantuan ketika menghadapi hambatan pekerjaan, penghargaan terhadap kontribusi,

pembagian tugas yang adil, serta ketersediaan fasilitas yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Karena jalur ini terbukti signifikan, penguatan dukungan organisasi merupakan salah satu upaya yang secara empiris didukung untuk membantu menurunkan stres kerja.

Resiliensi memiliki arah hubungan negatif terhadap stres kerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan, dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,091, *t-statistics* sebesar 0,790, dan $p = 0,430$. Dengan demikian, H5 tidak didukung oleh data. Arah negatif menunjukkan kecenderungan bahwa peningkatan resiliensi berkaitan dengan penurunan stres kerja, tetapi hubungan tersebut belum cukup kuat secara statistik. Temuan ini berbeda dengan penelitian Busti et al., (2023); Lu, Chen, Li & Li (2024) yang menunjukkan bahwa resiliensi berkaitan dengan kondisi stres yang lebih rendah.

Perbedaan tersebut dapat dipahami karena resiliensi sebagai *personal resource* membantu individu beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi tekanan, tetapi tidak secara otomatis menghilangkan sumber tekanan yang berasal dari lingkungan pekerjaan. Dengan demikian, pegawai dapat memiliki kemampuan adaptasi yang baik sekaligus tetap mengalami tekanan akibat tuntutan pekerjaan. Implikasinya, peningkatan kapasitas personal tidak seharusnya menggantikan upaya organisasi dalam mengelola sumber stres. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Resiliensi tidak memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,050, *t-statistics* sebesar 0,818, dan $p = 0,413$.

Dengan demikian, H6 tidak didukung oleh data. Tidak signifikannya efek mediasi dapat dipahami dari pola hubungan antarvariabel dalam model. Meskipun beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi, Resiliensi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Dengan demikian, peningkatan resiliensi yang berkaitan dengan meningkatnya beban kerja belum menghasilkan mekanisme penurunan stres kerja yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pada konteks penelitian ini, pengaruh beban kerja terhadap stres kerja lebih jelas melalui jalur langsung daripada melalui Resiliensi.

Hal tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan sumber tekanan pekerjaan meskipun pegawai memiliki kemampuan adaptasi yang relatif baik. Resiliensi juga tidak memediasi pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Stres Kerja, dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,016, *t-statistics* sebesar 0,648, dan $p = 0,517$. Dengan demikian, H7 tidak didukung oleh data. Hasil tersebut konsisten dengan pola hubungan langsung dalam model, yaitu Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi, tetapi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja.

Pola ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi dalam konteks penelitian lebih berperan secara langsung sebagai *job resource* dalam mengurangi tekanan kerja daripada melalui peningkatan Resiliensi sebagai *personal resource*. Temuan ini berbeda dengan penelitian Bachtiar et al., (2025); Busti et al., (2023); Kim, Park & Lee (2023); Rahmawan et al., (2025) yang menunjukkan fungsi mediasi resiliensi dalam hubungan dukungan dengan kondisi psikologis tertentu. Perbedaan tersebut memperkuat temuan bahwa fungsi mediasi Resiliensi tidak dapat diasumsikan berlaku secara universal, tetapi perlu diuji sesuai dengan karakteristik pekerjaan, organisasi, responden, dan *outcome* yang digunakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja memiliki dua konsekuensi yang berjalan bersamaan, yaitu berpengaruh positif terhadap Resiliensi dan sekaligus meningkatkan stres kerja. Sementara itu, Dukungan Organisasi tidak terbukti meningkatkan Resiliensi, tetapi terbukti menurunkan stres kerja secara langsung. Resiliensi sendiri tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap stres kerja maupun berperan sebagai mediator. Pola tersebut menunjukkan bahwa dalam konteks PPPK pada

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau, pengelolaan sumber tekanan kerja dan penguatan dukungan organisasi memiliki dasar empiris yang lebih kuat dibandingkan hanya mengandalkan resiliensi sebagai mekanisme untuk menurunkan stres kerja.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja, sedangkan Dukungan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Stres Kerja PPPK di Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Kepulauan Riau. Beban Kerja dan Dukungan Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi, sementara Resiliensi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja. Dengan demikian, Resiliensi tidak terbukti memediasi pengaruh Beban Kerja maupun Dukungan Organisasi terhadap Stres Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan stres kerja PPPK lebih perlu diarahkan pada pengendalian beban kerja dan penguatan dukungan organisasi.

Daftar Pustaka

- Bachtiar, P. A. F., Zikrinawati, K., & Arifah, I. N. (2025). Resiliensi Pegawai Dalam Menghadapi Beban Kerja Pada Pegawai Unit Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Konseling (JPDSK)*, 3(1), 165-173.
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources Theory And Self-Regulation: New Explanations And Remedies For Job Burnout. *Anxiety, Stress And Coping*, 34(1), 1-21.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188-200.
- Boucher, F., Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M. H., Fournier, P. S., & Dima, J. (2023). One Down, Fifty To Go: Managers' Perceptions Of Their Workload And How They Cope With It To Maintain Their Psychological Health. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-13.
- Busti, M. F., Yulihastri, Y., & Rivai, H. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Resiliensi terhadap Job Burnout dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi. *INFEB: Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(2), 632-640.
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive Psychology In The Working Environment: Job Demands-Resources Theory, Work Engagement And Burnout: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Galy, A., Chênevert, D., Fouquereau, E., & Groulx, P. (2023). Toward A New Conceptualization Of Resilience At Work As A Meta-Construct?. *Frontiers In Psychology*, 14, 1-16.
- Garcia, J. C., & Arteaga, A. (2023). Allostatic Load And Physiological Responses To Work Stress: An Integrative Review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 21(4), 1-9.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Berlin: Springer.

- Hanan, A. M., Yuniasanti, R., & Efendy, M. (2024). The Relationship Between Resilience And Work Stress In Generation Z Retail Employees In Surabaya. *JKPI: Jurnal Konseling Pendidikan Islam*, 5(1), 134-142.
- Kim, J. R., Park, S., & Lee, C. D. (2023). Relationship Between Resilience, Community Participation, and Successful Aging Among Older Adults in South Korea: Mediating Role of Community Participation. *Journal of Applied Gerontology*, 42(11), 2233-2241.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lesener, T., Gussy, B., & Wolter, C. (2019). The Job Demands-Resources Model: A Meta-Analytic Review Of Longitudinal Studies. *Work & Stress*, 33(1), 76-103.
- Lu, J., Chen, J., Li, Z., & Li, X. (2024). A Systematic Review Of Teacher Resilience: A Perspective Of The Job Demands And Resources Model. *Teaching and Teacher Education*, 151, 104742.
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining The Predictors Of Resilience And Work Engagement During The COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 2902.
- Rahmawan, W. A., Widhiastuti, H., & Dewi, R. (2025). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kecerdasan Emosi Terhadap Kesejahteraan Psikologis dengan Resiliensi Sebagai Variabel Mediasi pada Organisasi X. *RESLAJ: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 7(7), 1849-1867.
- Ristiani, D., Rusdiyanto, W., & Rachmawati, I. D. (2025). Moderasi Kecerdasan Emosional Pada Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 22(2), 222-240.
- Rumijati, A., & Arifiani, R. S. (2024). Menggali Peran Dukungan Sosial dan Organisasi: Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Stres Kerja. *Jurnal Economia*, 20(1), 21-34.
- Serafica, R., Grigsby, T., Donohue, B., & Evangelista, L. (2023). Occupational Stress: A Concept Analysis With Implications For Immigrant Workers' Mental Health In The United States. *Nursing Forum*, 2023, 1-7.
- Troy, A. S., Willroth, E. C., Shallcross, A. J., Giuliani, N. R., Gross, J. J., & Mauss, I. B. (2023). Psychological Resilience: An Affect-Regulation Framework. *Annual Review Of Psychology*, 74(1), 547-576.
- Wicaksono, I. Y., & Lie, L. (2024). Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 8(1), 93-104.
- Yulabi, R., Anggara, W. G., & Istiqomah, I. (2023). Correlation Between Job Demands, Work Meaningfulness, Job Stress, and Turnover Intention: Empirical Study in Public Sector Organizations. *Jurnal Sains Psikologi*, 12(2), 163-174.
- Zhang, J., Zhao, C., Li, F., Wang, X., Xu, H., Zhou, M., Huang, Y., Yang, Y., Yu, G., Zhang, G. (2023). Longitudinal Relationships Among Career Adaptability, Resilience, And Career Commitment In Chinese Nursing Undergraduates: Testing Differences In Career Interest Between Cross-Lagged Models. *BMC Nursing*, 22(1), 1-11.