

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Dampak Digitalisasi Kerja terhadap Employee Mental Wellness: Peran Mediasi Technostress dalam Konteks High Performance Work System dan Budaya Kerja

Yanuar Surya Putra, Ambar Istiyani & Andri Setiawan

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga

Email: yanuar_suryaputra@stieama.ac.id

Abstract

This study examines the impact of High Performance Work System (HPWS) and Work Culture on Employee Mental Wellness (EMW), with Technostress as a mediating variable. The research employed a quantitative approach with survey data collected from 395 employees in Salatiga City, Indonesia. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that both HPWS and Work Culture have a significant positive effect on EMW. Furthermore, Technostress is proven to mediate these relationships, indicating that the implementation of high-performance practices and specific work cultures can generate technology-related stress, which in turn influences employees' mental wellness. These results extend prior studies by confirming that while modern work systems and supportive culture can strengthen employee well-being, they may also produce unintended psychological burdens through technostress. From a managerial perspective, organizations are advised to balance the adoption of high-performance systems and digital technologies with effective interventions to reduce technostress, such as employee training, psychological support, and fostering a healthier work environment. This research contributes to the literature on human resource management and workplace well-being in the context of digital transformation.

Keywords high performance system, work culture, technostress, employee mental wellness.

1. Pendahuluan

Perubahan lanskap dunia kerja yang semakin didorong oleh digitalisasi dan otomatisasi menyebabkan organisasi dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja melalui penerapan sistem kerja berperforma tinggi atau *High Performance Work System* (HPWS). HPWS secara umum dapat dipahami sebagai mencakup berbagai praktik SDM inovatif dan proses desain kerja yang, ketika digunakan dalam kombinasi atau bundel tertentu, saling memperkuat dan menghasilkan manfaat yang sinergis. Praktik-praktik ini cenderung berpusat pada lima fokus, yaitu; seleksi dan pelatihan digital, penilaian berbasis perilaku, pemberian kompensasi, keamanan kerja, dan keterlibatan karyawan (Heffernan & Dundon, 2016). Menurut (Gusharyani et al., 2023) HPWS meningkatkan daya saing karyawan dengan memasukkan berbagai praktik SDM yang saling berhubungan, seperti penilaian kinerja berdasarkan prestasi, kompensasi yang kompetitif, pelatihan dan pengembangan yang menyeluruh, penugasan kerja yang fleksibel dan pemberdayaan yang memadai, dan prosedur rekrutmen dan seleksi yang ketat. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dengan mengandalkan teknologi, inovasi, dan peningkatan kapabilitas karyawan. Namun, di balik manfaat tersebut, HPWS juga

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dapat membawa konsekuensi psikologis tertentu bagi karyawan. Employee mental wellness mengacu pada kesejahteraan psikologis dan emosional individu di tempat kerja, yang mencakup berbagai aspek seperti manajemen stres, mekanisme penanganan, kelelahan, dan stabilitas mental secara keseluruhan (Hakiki et al., 2024)

Dampak HPWS terhadap employee mental wellness bersifat ambivalen, tergantung pada konteks pelaksanaannya. Di satu sisi, HPWS dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis melalui peningkatan otonomi, pelatihan yang memperkuat rasa percaya diri, dan pengakuan atas kontribusi individu. Hal ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa ketika organisasi menyediakan sumber daya yang memadai (seperti pelatihan dan dukungan), hal itu dapat mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017a). Namun, di sisi lain, HPWS juga dapat menimbulkan tekanan psikologis karena tuntutan kinerja yang tinggi, sistem evaluasi yang ketat, serta ekspektasi penggunaan teknologi yang intensif. Hal ini dapat meningkatkan risiko *burnout*, kecemasan, dan kehilangan *work-life balance*, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan sosial atau kontrol kerja yang memadai.

Dalam konteks digitalisasi, penerapan teknologi dalam HPWS juga dapat memicu *technostress*, yang menjadi sumber tekanan tambahan bagi karyawan. *Technostress* adalah suatu kondisi stres psikologis yang dialami individu sebagai akibat dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang berlebihan, kompleks, atau tidak terkendali dalam lingkungan kerja (Sharma, 2023a). Lebih lanjut (Sanjeeva Kumar, 2024a) menjelaskan bahwa stres yang disebabkan oleh penggunaan teknologi di tempat kerja, dapat berdampak negatif terhadap employee mental wellness. Tekanan untuk selalu online, komunikasi yang berlebihan, dan kompleksitas teknologi dapat menyebabkan kecemasan, kelelahan mental, bahkan depresi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor penyebab *technostress* dan mengembangkan strategi untuk mengelolanya. Seiring dengan itu, budaya kerja (*workplace culture*) juga memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dan pengalaman karyawan terhadap tuntutan organisasi. *Workplace culture* adalah nilai, norma, dan praktik yang hidup dalam suatu organisasi, yang membentuk perilaku, komunikasi, serta hubungan antar individu (Monteiro & Joseph, 2023). Budaya kerja yang positif seperti; budaya suportif, terbuka, dan inklusi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, sementara budaya yang terlalu kompetitif atau kontrol tinggi dapat memperburuk tekanan psikologis. Budaya kerja yang suportif dan kolaboratif dapat menjadi faktor pelindung dari stres, sementara budaya yang kompetitif atau otoriter justru dapat memperburuk kondisi psikologis karyawan. *Technostress* dapat menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh dari HPWS dan budaya kerja terhadap kesehatan mental karyawan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi semakin mengandalkan sistem kerja berperforma tinggi (HPWS) dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan produktivitas. Namun, tekanan dari penggunaan teknologi yang intensif berpotensi menimbulkan *technostress*, yang dapat berdampak negatif pada employee mental wellness. Selain itu, budaya kerja juga turut mempengaruhi bagaimana karyawan merespons tekanan kerja digital tersebut. Permasalahan muncul ketika peningkatan kinerja tidak diimbangi dengan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, perlu diteliti bagaimana HPWS dan budaya kerja mempengaruhi kesehatan mental, serta peran *technostress* sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Secara khusus, penelitian ini ingin mengetahui apakah HPWS dan budaya kerja berdampak langsung terhadap kesehatan mental, serta sejauh mana *technostress* menjembatani hubungan tersebut. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dampak digitalisasi kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara mental di era digital.

Berbagai studi sebelumnya telah meneliti hubungan langsung antara HPWS dan kesejahteraan karyawan. HPWS dapat berdampak signifikan terhadap employee mental wellness, khususnya jika dikaji melalui sudut pandang budaya tempat kerja dan *technostress*. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan HPWS dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan psikologis di antara karyawan, terutama karena dapat mengurangi ancaman psikologis dan sosial di tempat kerja (Ardianto & Rosari, 2024). HPWS yang efektif mencakup praktik yang memastikan keamanan kerja, menyediakan sumber daya yang memadai, dan mengurangi stresor yang terkait dengan tuntutan tempat kerja, sehingga mendorong iklim organisasi yang sehat yang kondusif bagi hasil kesehatan mental yang positif (Ardianto & Rosari, 2024; Chillakuri & Vanka, 2020). Lebih lanjut, budaya tempat kerja secara mendalam membentuk efektivitas HPWS dalam mempromosikan kesehatan mental. Budaya yang mendukung komunikasi terbuka, dukungan karyawan, dan pengakuan terhadap masalah kesehatan mental sangatlah penting (Loh et al., 2021). Namun penelitian tersebut masih terbatas penelitian yang secara eksplisit menguji peran *technostress* sebagai mediator, terutama dengan mempertimbangkan pengaruh budaya kerja sebagai variabel kontekstual. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana HPWS dan budaya kerja secara simultan memengaruhi employee mental wellness melalui *technostress*, agar organisasi dapat merancang sistem kerja yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis. Penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis untuk mengisi gap tersebut, serta memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam merancang sistem kerja digital yang tetap menjaga kesejahteraan karyawan.

2. Tinjauan Literatur

Dalam lanskap kerja yang terus berkembang pesat, *High-Performance Work Systems* (HPWS) semakin dikenal karena kemampuannya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. HPWS biasanya mencakup serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia terpadu, seperti pelatihan intensif, pengambilan keputusan partisipatif, dan sistem penghargaan berbasis kinerja. Ketika diterapkan secara efektif, sistem ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung employee mental wellness (Mathibe & Chinyamurindi, 2021; Monteiro & Joseph, 2023). Salah satu aspek krusial dari HPWS adalah interaksinya dengan budaya kerja, yang memainkan peran penting dalam membentuk persepsi dan pengalaman karyawan (Marens et al., 2022; Monteiro & Joseph, 2023). Budaya kerja yang suportif ditandai dengan komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta inisiatif yang menekankan pada kesehatan mental (Monteiro & Joseph, 2023). Penelitian menunjukkan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

bahwa budaya positif dalam organisasi dapat mengurangi stres dan meningkatkan ketahanan mental karyawan (Marenus et al., 2022). Temuan empiris menekankan bahwa budaya kerja yang sehat secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan kesejahteraan mental, terutama dalam mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Marenus et al., 2022; Monteiro & Joseph, 2023).

Namun demikian, penggunaan teknologi digital dalam HPWS dapat secara tidak langsung menimbulkan *technostress*, yaitu tekanan psikologis akibat tuntutan untuk terus beradaptasi dengan teknologi baru (Jimmy et al., 2023a; Torre et al., 2020a). Tekanan ini dapat mengganggu dampak positif HPWS terhadap kesehatan mental, karena karyawan merasa kewalahan oleh beban teknologi, yang pada akhirnya dapat memicu kelelahan kerja, kecemasan, hingga menurunnya kepuasan kerja (Jimmy et al., 2023a; Torre et al., 2020a). Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa *technostress* merupakan faktor mediasi yang signifikan dalam hubungan antara HPWS dan kesejahteraan mental karyawan (Jimmy et al., 2023a; Talib et al., 2022). Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu menyeimbangkan implementasi HPWS dengan strategi pengelolaan *technostress* yang efektif. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan pelatihan literasi digital, penyediaan dukungan TI yang memadai, serta penciptaan budaya kerja yang aman secara psikologis (Astuti et al., 2024; Sarwar et al., 2020; Wu et al., 2021). Selain itu, penting bagi organisasi untuk mendorong kesadaran akan kesehatan mental, membuka ruang diskusi mengenai tekanan kerja digital, serta merancang kebijakan yang memungkinkan karyawan mengelola tuntutan teknologi secara konstruktif (Astuti et al., 2024; Wu et al., 2021). Intervensi semacam ini tidak hanya membantu menjaga *employee mental wellness*, tetapi juga memperkuat dampak positif HPWS terhadap keterlibatan kerja dan kinerja organisasi (Mathibe & Chinyamurindi, 2021; Sarwar et al., 2020). Sebagai kesimpulan, hubungan antara HPWS, budaya kerja, dan *employee mental wellness* bersifat kompleks dan dinamis, dengan *technostress* sebagai faktor penentu yang signifikan. Untuk memaksimalkan manfaat HPWS sekaligus menjaga kesejahteraan psikologis karyawan, organisasi perlu mengintegrasikan nilai-nilai budaya yang mendukung serta strategi manajemen stres digital. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi yang berkelanjutan di era digital.

Keterkaitan HPWS terhadap *Employee Mental Wellness*. Hubungan antara *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan *employee mental wellness* menunjukkan interaksi yang kompleks, yang bersifat ganda, yaitu menguntungkan maupun berpotensi merugikan. HPWS mencakup berbagai praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Namun, bukti menunjukkan bahwa dampak HPWS terhadap kesehatan mental dapat sangat bervariasi, tergantung pada cara implementasinya, persepsi karyawan, dan budaya kerja yang berlaku (Kim et al., 2022; Qi et al., 2021). Sejumlah penelitian mendukung pandangan bahwa HPWS dapat memiliki efek ganda terhadap *employee mental wellness*. Di satu sisi, implementasi HPWS yang baik dapat meningkatkan sumber daya pekerjaan seperti otonomi, dukungan, dan beban kerja yang terkelola dengan baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja (Elufioye et al., 2024; Kim et al., 2022; Qi et al., 2021). Misalnya, HPWS dapat menumbuhkan rasa

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

pemberdayaan pada karyawan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan keterampilan (Kaushik & Mukherjee, 2021). Hasil positif ini mencerminkan situasi di mana karyawan merasa dihargai dan terlibat (Kim et al., 2022; Qi et al., 2021). Namun, HPWS yang dirancang secara buruk atau terlalu menuntut justru dapat meningkatkan stres kerja dan menimbulkan dampak negatif terhadap kesehatan mental. Hal tersebut menjadi nyata ketika HPWS meningkatkan ekspektasi kinerja tanpa memberikan sumber daya yang memadai. (J. Zhang et al., 2018) menekankan bahwa tuntutan yang menyertai HPWS dapat menimbulkan tekanan kerja dan memperburuk tingkat stres, sehingga berdampak negatif pada employee mental wellness. Ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa HPWS dapat mendorong kinerja tinggi, namun secara tidak langsung membebani karyawan, yang pada akhirnya menimbulkan kecemasan dan kelelahan (Huang et al., 2016). HPWS mempengaruhi kesehatan mental melalui persepsi karyawan terhadap beban kerja dan dukungan dari manajemen. Karyawan cenderung berkembang dalam kondisi di mana mereka memandang praktik HPWS sebagai upaya nyata untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Namun, bila HPWS dipersepsikan sebagai tekanan eksploitatif atau hanya berfokus pada kinerja semata, hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan dan meningkatnya masalah kesehatan mental (Cao et al., 2023; Kim et al., 2022). Dari penjelasan tersebut hipotesis penelitian yang disusun adalah:

H₁: Terdapat pengaruh signifikan HPWS terhadap employee mental wellness di Kota Salatiga.

Keterkaitan Workplace Culture terhadap Employee Mental Wellness. Hubungan antara budaya kerja dan employee mental wellness sangat signifikan dan berdampak langsung pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Budaya kerja yang suportif ditandai dengan kepemimpinan yang positif, komunikasi yang terbuka, serta dukungan sosial yang kuat, yang secara kolektif berkontribusi terhadap peningkatan kesehatan mental (Monteiro & Joseph, 2023). Sebaliknya, budaya kerja yang tidak mendukung dapat memperburuk stres, kecemasan, dan kelelahan kerja (burnout), yang berdampak negatif terhadap kondisi mental karyawan (Bhattacharjee, 2025; Monteiro & Joseph, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja sangat memengaruhi kesehatan mental melalui berbagai dimensi. Misalnya, budaya yang mendorong kepemimpinan yang peduli dan menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas dikaitkan dengan kesehatan psikologis yang lebih baik. Ini termasuk promosi keseimbangan kerja dan kehidupan (work-life balance), beban kerja yang wajar, serta kebijakan kesehatan mental yang efektif, yang semuanya penting dalam mengurangi stres di tempat kerja (Bhattacharjee, 2025; Monteiro & Joseph, 2023). Budaya kerja yang sehat dapat meningkatkan employee mental wellness secara signifikan dengan menciptakan lingkungan di mana individu merasa dihargai dan didukung (Monteiro & Joseph, 2023). Sebaliknya, budaya kerja yang tidak sehat—seperti yang ditandai oleh kepemimpinan yang tidak suportif, tuntutan kerja yang berlebihan, dan kurangnya keseimbangan kehidupan kerja—dapat berdampak negatif pada kesehatan mental. Karyawan dalam lingkungan seperti ini cenderung merasa kewalahan, yang menyebabkan peningkatan tingkat kelelahan, kecemasan, dan depresi (Bhattacharjee, 2025; Monteiro & Joseph, 2023). Selain itu, lingkungan kerja yang tidak memperhatikan kesehatan mental dapat menyebabkan masalah seperti *presenteeism*, yaitu kondisi di mana karyawan hadir secara fisik tetapi secara mental tidak terlibat (Laing & Jones,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

2016). *Presenteeism* yang terkait dengan stres tidak hanya menurunkan produktivitas individu, tetapi juga memengaruhi dinamika tim dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Laing & Jones, 2016). Lebih lanjut, integrasi inisiatif kesehatan mental dalam budaya kerja memegang peranan penting dalam membentuk lanskap kesehatan mental di dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia perlu menerapkan praktik yang mendukung seperti *Employee Assistance Programs* dan pengaturan kerja yang fleksibel, karena terbukti dapat meningkatkan kondisi kesehatan mental (Bhattacharjee, 2025). Inisiatif ini mencerminkan komitmen untuk membangun budaya kerja positif yang menghargai kesejahteraan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan (Bajaj, 2023). Sebagai kesimpulan, budaya kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan employee mental wellness, di mana budaya yang mendukung dapat meningkatkan kesejahteraan, sedangkan lingkungan yang tidak mendukung berpotensi menimbulkan tantangan kesehatan mental. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan pengembangan budaya kerja positif yang mengedepankan inisiatif kesehatan mental, kepemimpinan yang mendukung, dan komunikasi terbuka guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Dari penjelasan tersebut hipotesis penelitian yang disusun adalah:

H₂: Terdapat pengaruh signifikan workplace culture terhadap Employee mental wellness di Kota Salatiga.

Hubungan antara Technostress dan Employee mental wellness. Hubungan antara technostress dan employee mental wellness semakin mendapat perhatian seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi di lingkungan kerja. *Technostress* merupakan fenomena modern yang ditandai oleh tekanan psikologis yang dialami karyawan ketika mereka tidak dapat secara efektif menyesuaikan diri atau memanfaatkan teknologi yang digunakan. Technostress dapat muncul melalui berbagai jenis tekanan, termasuk *techno-overload* (beban kerja berlebihan akibat teknologi), *techno-invasion* (gangguan kehidupan pribadi oleh teknologi), *techno-complexity* (kerumitan penggunaan teknologi), *techno-insecurity* (ketakutan akan kehilangan pekerjaan karena kurangnya keterampilan teknologi), dan *techno-uncertainty* (ketidakpastian akibat perubahan teknologi yang cepat) (Bondanini et al., 2020; Talib et al., 2022). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan yang jelas antara technostress dan berbagai dampak negatif terhadap kesehatan mental. Misalnya, karyawan yang mengalami tingkat technostress tinggi cenderung melaporkan peningkatan kecemasan, mudah tersinggung, dan kelelahan, yang secara signifikan dapat menurunkan kesejahteraan secara keseluruhan (Borle et al., 2021; Golz et al., 2021; Jimmy et al., 2023a). *Technostress* juga telah dikaitkan dengan hasil kerja yang buruk, seperti menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya keinginan untuk keluar dari pekerjaan, terutama dalam lingkungan kerja dengan tuntutan teknologi yang tinggi (Golz et al., 2021). Lebih lanjut (Borle et al., 2021) mengidentifikasi bahwa pemicu *technostress* merupakan kontributor signifikan terhadap kondisi stres yang berdampak tidak hanya pada kesehatan mental, tetapi juga kesehatan fisik. Karyawan yang melaporkan tingkat *technostress* tinggi cenderung kurang terlibat secara emosional dan lebih berisiko mengalami kelelahan emosional, yang dapat memperparah perasaan terisolasi dan burnout (Jimmy et al., 2023a; Virone et al., 2021). Memahami hubungan antara *technostress* dan kesehatan mental menjadi sangat penting

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

karena pemahaman ini dapat digunakan untuk merancang strategi organisasi yang efektif guna mengurangi dampak negatif technostress terhadap karyawan. Maka rumusan hipotesisnya adalah:

H₃: Terdapat pengaruh signifikan *technostress* terhadap Employee mental wellness di Kota Salatiga

Peran Mediasi dari Technostress. Hubungan antara HPWS dan budaya kerja dalam kaitannya dengan technostress merupakan pertimbangan penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. HPWS mencakup praktik-praktik yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberdayaan, keterlibatan, dan partisipasi aktif karyawan. Sementara itu, budaya kerja mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang membentuk pengalaman karyawan di tempat kerja. Interaksi antara kedua elemen ini dapat sangat memengaruhi tingkat technostress yang dialami oleh karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa HPWS dapat meredakan atau justru memperburuk technostress, tergantung pada bagaimana sistem tersebut diimplementasikan dan dipersepsikan oleh karyawan. HPWS yang efektif bertujuan mengurangi beban kerja, meningkatkan otonomi, dan memperkuat komunikasi, sehingga dapat mengurangi stres yang berkaitan dengan penggunaan teknologi (Choi, 2023; Scaramuzzino & Barfoed, 2021). Sebaliknya, jika HPWS justru menambah tekanan kerja tanpa dukungan dan sumber daya yang memadai, hal tersebut dapat meningkatkan technostress dan berdampak negatif terhadap employee mental wellness (Nayak & Budhwar, 2022; Z. Zhang et al., 2024a). Lebih lanjut, studi menunjukkan bahwa budaya kerja dengan dukungan organisasi yang kuat dapat secara signifikan meredakan dampak negatif technostress. Misalnya, dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan terbukti dapat mengurangi pengaruh technostress terhadap kinerja kerja dan keterlibatan karyawan (Wang et al., 2023; Z. Zhang et al., 2024a). Peran mediasi technostress dalam konteks *High-Performance Work Systems* (HPWS) dan budaya kerja memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi dalam memengaruhi kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. HPWS mengacu pada praktik-praktik strategis manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja melalui keterlibatan, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan. Sementara itu, budaya kerja mencerminkan nilai-nilai dan praktik bersama yang membentuk pengalaman karyawan di dalam organisasi. *Technostress* memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara HPWS dan budaya kerja terhadap employee mental wellness. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan HPWS dapat meningkatkan tingkat stres jika tidak disertai dengan dukungan dan sumber daya yang memadai. Misalnya, praktik HPWS dapat meningkatkan ekspektasi kinerja dan beban kerja, yang berpotensi menimbulkan technostress jika tuntutan tersebut dirasakan sebagai berlebihan atau tidak realistis (Ardianto & Rosari, 2024). Budaya pembelajaran berkelanjutan, di mana karyawan mendapatkan pelatihan dan sumber daya yang memadai untuk menghadapi tuntutan teknologi, akan membekali mereka dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola technostress secara efektif (Ardianto & Rosari, 2024). Dalam lingkungan semacam ini, kehadiran HPWS yang selaras dengan budaya yang mendukung dapat menciptakan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya, yang pada akhirnya mendorong hasil kesehatan mental yang lebih baik. Dengan demikian, technostress berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara HPWS dan budaya kerja terhadap kesehatan mental, memengaruhi bagaimana karyawan menghadapi tekanan teknologi. Budaya kerja yang mendukung dan implementasi HPWS yang efektif dapat meningkatkan ketahanan karyawan terhadap technostress, menghasilkan kesehatan mental dan kinerja organisasi yang lebih baik. Maka rumusan hipotesisnya adalah

H₄: HPWS berpengaruh terhadap *technostress* karyawan di Kota Salatiga.

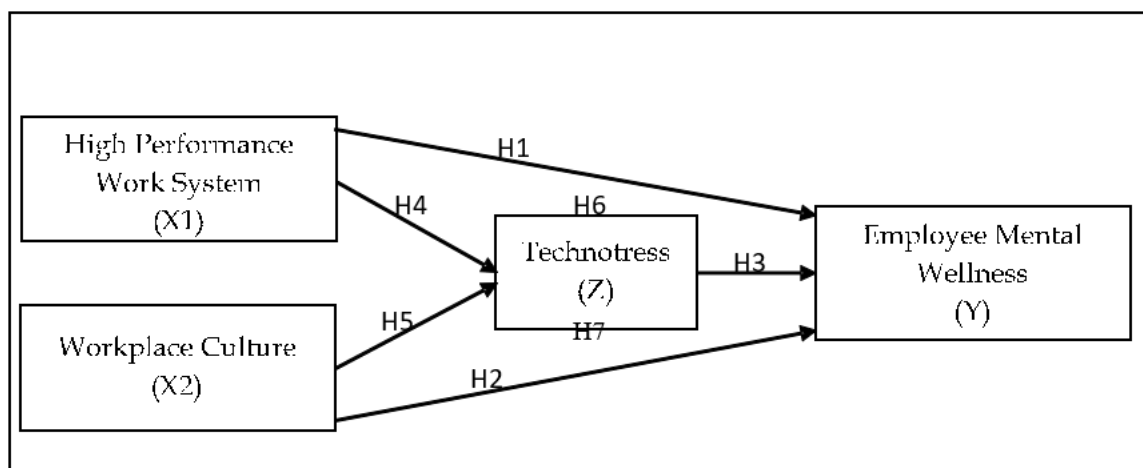
H₅: Budaya kerja berpengaruh terhadap *technostress* karyawan di Kota Salatiga

H₆: *Technostress* memediasi hubungan antara HPWS terhadap employee mental wellness di Kota Salatiga.

H₇: *Technostress* memediasi hubungan antara budaya kerja terhadap employee mental wellness di Kota Salatiga.

Model penelitian dalam studi ini dibangun untuk menganalisis hubungan antara High Performance Work System (X1) dan Workplace Culture (X2) terhadap Employee Mental Wellness (Y) dengan Technostress (Z) sebagai variabel mediasi. Model ini berangkat dari asumsi bahwa meskipun HPWS dan budaya kerja yang kuat berpotensi meningkatkan kinerja organisasi, keduanya juga dapat menjadi faktor pemicu munculnya technostress apabila tidak dikelola dengan tepat. Sebaliknya, workplace culture yang sehat berpotensi menekan dampak negatif penggunaan teknologi sehingga dapat melindungi kesehatan mental karyawan.

Gambar 1. Model Penelitian



3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Salatiga, metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan di perusahaan yang ada di kota Salatiga yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

berjumlah 35.480 orang (Disdukcapil, 2025), jumlah sampel jika dihitung dengan rumus Slovin berkisar 395 karyawan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden sebagai berikut: bekerja secara aktif minimal 1 tahun, menggunakan perangkat teknologi dalam pekerjaan sehari-hari, berada dalam struktur organisasi formal dengan sistem kerja berbasis kinerja. Pengumpulan data dilakukan dengan survei melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup yang tanggapannya didasarkan pada skala Likert lima poin yang berkisar dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel laten yang bersifat kompleks. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menangani data dengan distribusi non-normal dan model penelitian yang bersifat prediktif, serta mampu mengolah variabel dengan indikator reflektif maupun formatif (Chin & Dibbern, 2010). Tahapan analisis dimulai dengan pengembangan model konseptual dan penyusunan instrumen penelitian berbasis teori yang relevan. Setelah data dikumpulkan, pengolahan dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Proses analisis meliputi dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*), dengan tahapan sebagai berikut: (1) Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen diuji melalui nilai *outer loading* ($\geq 0,70$), nilai *Average Variance Extracted* ($AVE \geq 0,50$), serta reliabilitas konstruk ditentukan melalui nilai *Composite Reliability* ($CR \geq 0,70$) dan *Cronbach's Alpha* ($\geq 0,70$). Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dengan batas $HTMT < 0,90$. (2) Setelah *outer model* memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada *inner model* untuk menguji hubungan antar konstruk. Evaluasi dilakukan terhadap nilai path coefficient, nilai t-statistik ($t > 1,96$) dan p-value ($p < 0,05$) melalui prosedur *bootstrapping* untuk menilai signifikansi jalur. Nilai *R-squared* (R^2) digunakan untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan *f-squared* (f^2) digunakan untuk menilai besarnya pengaruh efek masing-masing konstruk. (3) Nilai Q-squared (Q^2) diperoleh melalui prosedur *blindfolding* guna mengetahui relevansi prediktif model. Hasil dari keseluruhan tahapan analisis ini menjadi dasar dalam pengujian hipotesis serta memberikan bukti empiris dalam mengembangkan model konseptual terkait sistem kerja berkinerja tinggi, budaya kerja, technostress, dan employee mental wellness.

Dalam prakteknya pada tahap evaluasi model dan pengujian hipotesis selalu terpenuhi, sehingga dilakukan teori *trimming*. Teori *trimming* merupakan metode yang digunakan guna memperbaiki model analisis jalur dengan cara menghilangkan atau menghapus koefisien yang tidak signifikan dan tidak memenuhi kriteria pada evaluasi model. Setelah *trimming* dilakukan selanjutnya dilakukan pemodelan PLS kembali. Pemodelan baru yang telah memenuhi evaluasi model dan uji hipotesis akan dilakukan analisis *Mediating Structural Equation Modeling* (Ringle et al., 2015).

4. Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Data Responden. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei yang dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mengumpulkan informasi pribadi responden, seperti usia, jenis kelamin, dan kategori terkait. Bagian kedua adalah menyusun kuesioner dengan skala

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Likert dengan rentang 1 hingga 5, yang mewakili sikap dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Tabel 1 menunjukkan jumlah karyawan dalam sampel penelitian berdasarkan profil individu dan sektor bisnis tempat mereka bekerja.

Tabel 1. Profil Responden

Kategori		Jumlah	Prosentase
<i>Gender</i>	Pria	206	52,2%
	Wanita	189	47,8%
Sektor bisnis	Ritel	89	22,5%
	Transportasi	97	24,5%
	Manufaktur	209	53%

Data yang terkumpul menunjukkan bahwa 206 (52,2%) responden adalah laki-laki dan 189 (47,8%) responden adalah perempuan. Lebih lanjut, berdasarkan sektor usaha tempat responden bekerja, data menunjukkan bahwa sampel di sektor ritel berjumlah 89 karyawan (22,5%), kemudian di sektor transportasi 77 karyawan (24,5%), dan di sektor manufaktur, jumlah responden yang terkumpul adalah 209 karyawan (53%).

Validitas dan Reliabilitas. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel lebih besar dari 0,5 dan nilai Composite Reliability (CR) lebih besar dari 0,7. seperti tercantum pada tabel berikut:

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Construct	Items	Factor Loading	Composite Reliability	AVE	Cronbach Alpha
<i>High Performance Work System</i>	HPWS 1	0.768	0.936	0.596	0.876
	HPWS 2	0.762			
	HPWS 3	0.825			
	HPWS 4	0.753			
<i>Work Culture</i>	WRC 1	0.854	0.921	0.671	0.867
	WRC 2	0.831			
	WRC 3	0.768			
	WRC 4	0.833			
	WRC 5	0.825			
<i>Technostress</i>	TS 1	0.857	0.935	0.714	0.889
	TS 2	0.849			
	TS 3	0.830			
	TS 4	0.746			
<i>Employee Mental Wellness</i>	EMW 1	0.812	0.877	0.574	0.833
	EMW 2	0.716			

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

	EMW 3	0.852			
	EMW 4	0.785			
	EMW 5	0.827			
	EMW 6	0.935			

Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan pengukuran sesuai dengan teori yang digunakan untuk mendefinisikan konstruk. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dapat dilihat dari hasil faktor pemuatan atau dari Average Variance Extracted (Dibbern et al., 2016). Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa faktor pemuatan untuk setiap item lebih besar dari 0,7, dan nilai AVE dari setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki validitas konvergen yang baik. Tabel 3 juga menunjukkan uji reliabilitas, yang dilakukan untuk memeriksa konsistensi internal instrumen pengukuran. Uji reliabilitas membandingkan nilai alpha Cronbach, yang harus lebih besar dari 0,7, dan nilai reliabilitas komposit, yang harus lebih besar dari 0,6. Setiap variabel penelitian memiliki nilai alpha Cronbach lebih besar dari 0,7, dan nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,6, yang menunjukkan bahwa alat ukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel.

Sementara itu, uji validitas diskriminan diperlukan untuk menganalisis hubungan antar berbagai konstruk. Validitas diskriminan mengacu pada konsep bahwa berbagai konstruk tidak boleh berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki Rasio Heterotrait Monotrait (HTMT) di bawah 0,9; berdasarkan hasil HTMT menggunakan aturan praktis yang lebih rendah dari 0,9. Hal ini menunjukkan tidak ada hubungan antar variabel dalam model ini. Setiap variabel valid dalam uji validitas diskriminan.

Tabel 3. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	HPWS	Work Culture	Technostress	Mental Wellness
HPWS				
Work Culture	0.133			
Technostress	0.056	0.078		
Employee Mental Wellnes	0.284	0.088	0.522	0.424

Pengujian Hipotesis. Ketujuh hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan Smart PLS, yang menggunakan pendekatan analisis statistik dua tahap. Pengujian langsung dilakukan pada tahap pertama, diikuti dengan pengujian tidak langsung (mediasi) pada tahap kedua. Hasil analisis untuk pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut:

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Tabel 3. Uji Hipotesis Langsung

Variables	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T Statistic	P Values	R ²	Conclusion
High performance System → EMW	0.353	0.379	0.065	5.553	0.000	0.547	H ₁ : supported
Work Culture → EMW	0.342	0.358	0.066	5.513	0.000		H ₂ : supported
Technostress → EMW	0.187	0.188	0.087	2.035	0.033	0.436	H ₃ : supported
HPWS → EMW	0.211	0.232	0.097	2.241	0.022		H ₄ : supported
Work Culture → Technostress	0.266	0.262	0.055	4.860	0.000		H ₅ : supported

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak dari dua variabel independen, khususnya high performance system dan budaya kerja terhadap Kesehatan mental karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis 1 dan 2, yang menunjukkan bahwa HPWS dan budaya kerja memiliki efek signifikan terhadap employee mental wellness. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gabungan HPWS dan budaya kerja menjelaskan 54,7% variabilitas yang diamati dalam ketahanan psikologis karyawan ($R^2 = 0,547$; $p = 0,000$). Sedangkan variasi pada variabel technostress dapat dijelaskan oleh HPWS dan budaya kerja sebesar 43,6% ($R^2 = 0,436$; $p = 0,000$). Berdasarkan tabel yang disediakan, terbukti bahwa nilai T statistik untuk semua hipotesis melebihi nilai T tabel 1,966; dan nilai p kurang dari 0,05 (Hair et al., 2017).

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa High Performance System (HPWS) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee mental wellness* (EMW). Temuan ini sejalan dengan teori Resource-Based View (RBV) yang menekankan pentingnya praktik manajemen SDM strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Penelitian terdahulu oleh Jiang et al. (2012) serta Zhang & Morris (2014) juga menunjukkan bahwa praktik HPWS mampu memperbaiki kondisi psikologis karyawan. Dengan demikian, penerapan sistem kerja berperforma tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif pada kesejahteraan mental karyawan. Budaya kerja (work culture) juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap EMW. Hal ini konsisten dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa karyawan cenderung memberikan timbal balik berupa loyalitas dan kesejahteraan psikologis ketika organisasi membangun budaya kerja yang suportif. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu (Deal & Kennedy, 2000; Denison, 2004) yang menekankan peran budaya kerja positif dalam mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan kata lain, budaya kerja yang inklusif, adil, dan kolaboratif merupakan fondasi penting dalam menjaga kesehatan mental karyawan.

Hasil lain yang menarik adalah pengaruh technostress terhadap EMW yang juga signifikan dan positif. Temuan ini berbeda dengan pandangan umum bahwa technostress bersifat merugikan, tetapi sesuai dengan konsep eustress (Selye, 1974), yaitu stres positif yang mendorong individu untuk beradaptasi, belajar, dan meningkatkan kompetensi. Penelitian Sharma (2023) juga mendukung bahwa penggunaan teknologi dapat menjadi tantangan yang produktif apabila

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dikelola dengan baik. Dengan demikian, technostress dalam konteks tertentu justru dapat memperkuat ketahanan mental karyawan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa HPWS dan budaya kerja turut meningkatkan technostress. Hal ini sesuai dengan Job Demand-Resources Theory (Bakker & Demerouti, 2017) yang menyatakan bahwa tuntutan kerja tinggi, termasuk penggunaan teknologi secara intensif, dapat memunculkan tekanan tambahan. Penelitian Jimmy et al., (2023); Z. Zhang et al., (2024) juga menunjukkan bahwa norma kerja berbasis teknologi dan target kinerja tinggi memperbesar risiko technostress. Artinya, meskipun HPWS dan budaya kerja memiliki dampak positif terhadap EMW, keduanya juga menjadi faktor yang mendorong munculnya technostress di lingkungan kerja.

Lebih lanjut dalam model penelitian ini, tidak hanya diuji pengaruh langsung High Performance System (HPWS) dan Work Culture terhadap Employee Mental Wellness (EMW), tetapi juga peran variabel technostress sebagai mediator. Analisis mediasi dilakukan untuk memahami apakah technostress dapat menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara praktik organisasi dengan kesejahteraan mental karyawan. Pendekatan ini penting karena literatur sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait technostress: sebagian penelitian menekankan dampak negatifnya terhadap kinerja dan kesejahteraan (Torre et al., 2020), sementara beberapa studi terbaru mulai mengangkat kemungkinan adanya sisi positif berupa *eustress* yang mendorong pembelajaran dan adaptasi (Kumar, 2024). Oleh karena itu, menguji peran mediasi technostress dalam konteks HPWS dan Work Culture memberikan kontribusi teoretis maupun praktis untuk memahami dinamika tekanan teknologi terhadap kondisi psikologis karyawan.

Tabel 4. Uji Hipotesis Tidak Langsung

Variables	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T Statistic	P Values	Conclusion
HPWS→technostress→EMW	0.034	0.36	0.029	2.508	0.000	H ₆ : supported
Work culture→technostress→EMW	0.027	0.028	0.022	1.913	0.002	H ₇ : supported

Hasil penelitian menunjukkan bahwa technostress memediasi pengaruh HPWS terhadap EMW ($\beta = 0.034$; $t = 2.508$; $p < 0.01$). Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem kerja berperforma tinggi meningkatkan technostress, namun technostress yang muncul justru berkontribusi pada peningkatan mental wellness karyawan. Dengan kata lain, tekanan yang timbul akibat tuntutan sistem kerja berperforma tinggi tidak semata-mata menurunkan kesejahteraan mental, melainkan dapat berfungsi sebagai stress positif (*eustress*) yang mendorong adaptasi dan ketahanan psikologis. Selain itu, technostress juga memediasi pengaruh Work Culture terhadap EMW ($\beta = 0.027$; $t = 1.913$; $p < 0.05$). Artinya, budaya kerja yang menekankan penggunaan teknologi dan tuntutan digital meningkatkan technostress, dan technostress tersebut pada gilirannya berkontribusi terhadap penguatan kesejahteraan mental karyawan. Hasil ini memperlihatkan bahwa budaya kerja digital dapat menjadi sumber tekanan yang konstruktif, di mana karyawan terdorong untuk mengembangkan kemampuan baru dan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

meningkatkan daya tahan mentalnya.

Temuan ini memperkaya literatur dengan menegaskan bahwa technostress tidak selalu bersifat destruktif. Dalam konteks penelitian ini, technostress justru menjadi mekanisme mediasi positif yang menjembatani hubungan antara HPWS maupun Work Culture dengan EMW. Hal ini konsisten dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa tuntutan kerja dapat menjadi faktor yang membangun apabila karyawan memiliki sumber daya yang memadai untuk menghadapinya. Dengan demikian, technostress dalam penelitian ini berperan sebagai *positive mediation pathway* yang menghubungkan praktik organisasi dengan kesejahteraan mental karyawan.

5. Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa High Performance System (HPWS) dan Work Culture berpengaruh signifikan terhadap Employee Mental Wellness (EMW), baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung, HPWS dan Work Culture terbukti mampu meningkatkan EMW, yang berarti praktik kerja berperforma tinggi serta budaya kerja yang kondusif dapat memperkuat kesejahteraan mental karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga mengungkap bahwa Technostress memiliki peran penting sebagai variabel mediasi. HPWS dan Work Culture terbukti memengaruhi EMW melalui Technostress, yang berarti penerapan sistem kerja berperforma tinggi dan budaya kerja tertentu dapat menimbulkan tekanan teknologi yang pada akhirnya berdampak pada kondisi mental karyawan. Mediasi ini signifikan, sehingga Technostress menjadi faktor kunci yang tidak dapat diabaikan dalam hubungan antar variabel tersebut. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas temuan-temuan sebelumnya bahwa praktik manajemen dan budaya kerja yang baik akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi perlu dikelola secara hati-hati agar tidak menimbulkan beban psikologis melalui technostress. Secara praktis, manajemen perusahaan perlu menyeimbangkan penerapan teknologi dan sistem kerja modern dengan dukungan psikologis dan lingkungan kerja yang sehat agar EMW dapat terjaga secara berkelanjutan.

Implikasi dari hasil penelitian ini adalah perlunya organisasi menyeimbangkan penerapan HPWS dengan strategi pengelolaan kesehatan mental, misalnya melalui konseling psikologis, pelatihan manajemen stres, serta pengaturan beban kerja. Budaya kerja yang sehat harus diperkuat dengan kepemimpinan inklusif, komunikasi terbuka, dan penghargaan non-finansial agar tidak menimbulkan tekanan berlebihan. Technostress juga sebaiknya dipandang sebagai tantangan positif yang dapat meningkatkan kapasitas karyawan, sehingga organisasi perlu menyediakan program literasi digital, dukungan teknis, dan pelatihan berkelanjutan. Selain itu, strategi preventif seperti *right to disconnect*, fleksibilitas kerja, serta evaluasi beban digital juga penting untuk menghindari tekanan berlebihan dari penggunaan teknologi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa HPWS dan budaya kerja memiliki peran ganda, yaitu meningkatkan kesejahteraan mental sekaligus memicu technostress. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengelola technostress agar tetap berada pada level adaptif yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan mental karyawan.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Hasil penelitian ini juga memberikan pesan penting bagi manajemen bahwa technostress dapat menjadi jalur mediasi positif yang menghubungkan praktik organisasi (HPWS dan budaya kerja) dengan kesejahteraan mental karyawan. Namun, manfaat positif ini hanya akan tercapai apabila organisasi mampu mengelola technostress agar tetap berada pada level *eustress* (stres yang produktif), dan tidak berkembang menjadi *distress* (stres yang merugikan). Dalam konteks High Performance System, organisasi perlu memastikan bahwa penerapan sistem kerja berperforma tinggi tidak semata-mata menambah beban kerja digital, tetapi juga disertai dukungan sumber daya yang memadai. Hal ini dapat dilakukan melalui program *digital upskilling*, pelatihan intensif, serta penyediaan *help desk* atau tim pendukung teknologi yang responsif. Dengan demikian, tekanan teknologi yang muncul dari sistem kerja berperforma tinggi akan lebih dipersepsikan sebagai tantangan untuk berkembang, bukan sebagai ancaman yang melelahkan.

Pada dimensi Work Culture, penting bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang menekankan keseimbangan antara tuntutan digital dan dukungan sosial. Budaya kerja yang sehat dapat diwujudkan melalui kepemimpinan suportif, komunikasi terbuka, dan kebijakan *right to disconnect* untuk mencegah kelelahan digital. Dengan cara ini, technostress dapat diposisikan sebagai bagian dari norma kerja yang positif, di mana karyawan terdorong untuk beradaptasi dengan teknologi, tetapi tetap merasa terlindungi oleh dukungan organisasi. Organisasi sebaiknya mengadopsi pendekatan preventif dan adaptif. Pendekatan preventif dilakukan dengan merancang sistem kerja dan budaya yang tidak menimbulkan tekanan berlebihan, sedangkan pendekatan adaptif diwujudkan melalui program manajemen stres, konseling psikologis, serta pelatihan *resilience building*. Hal ini akan membantu karyawan memaknai technostress sebagai kesempatan untuk tumbuh, meningkatkan ketahanan mental, dan pada akhirnya memperkuat kesejahteraan psikologis mereka.

Referensi

- Ardianto, H., & Rosari, R. (2024). Don't Let Them Get Stressed! HPWS Mechanisms in Improving Psychological Well-Being in the Workplace. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(5/6), 487–502. <https://doi.org/10.1108/ijwhm-02-2024-0027>
- Astuti, R. J., Adiputra, D. W., & Astuty, I. (2024). Workplace Spirituality and Mental Health: The ROLE of Employee Engagement. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(01). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i01-80>
- Bajaj, Et. al K. K. (2023). *Mental Health Support Programs in the Workplace and Their Effect on Employee Well-Being and Productivity*. 44(4), 3081–3091. <https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1400>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017a). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017b). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Bhattacharjee, K. (2025). Cultivating Well-Being: HRM's Role in Mental Health in Workplace. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 09(03), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijrem43019>

Bondanini, G., Giorgi, G., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., & Andreucci-Annunziata, P. (2020). Technostress Dark Side of Technology in the Workplace: A Scientometric Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218013>

Borle, P., Reichel, K., Niebuhr, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). How Are Techno-Stressors Associated With Mental Health and Work Outcomes? A Systematic Review of Occupational Exposure to Information and Communication Technologies Within the Technostress Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8673. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168673>

Cao, M., Zhao, S., Chen, J., & Lv, H. (2023). Employees' HR Attributions Count: The Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Thriving at Work and Emotional Exhaustion. *Personnel Review*, 53(4), 835–856. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2021-0632>

Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA. In *Handbook of Partial Least Squares*. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_8

Choi, Y. (2023). Exploring the Impact of Technostress on Work Behaviors: Empirical Evidence and Interventions for Enhanced Workplace Well-Being. *Information Development*. <https://doi.org/10.1177/02666669231206763>

Elufioye, O. A., Ndubuisi, N. L., Daraojimba, R. E., Awonuga, K. F., Ayanponle, L. O., & Asuzu, O. F. (2024). Reviewing Employee Well-Being and Mental Health Initiatives in Contemporary HR Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 828–840. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153>

Golz, C., Peter, K. A., Müller, T., Mutschler, J., Zwakhlen, S., & Hahn, S. (2021). Technostress and Digital Competence Among Health Professionals in Swiss Psychiatric Hospitals: Cross-Sectional Study. *Jmir Mental Health*, 8(11), e31408. <https://doi.org/10.2196/31408>

Gusharyani, N., Rahmat, A., & Seswadi, A. (2023). Dampak High Performance Work Systems (HPWS) terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) melalui Work Engagement. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(1), 38–50.

Hakiki, R., Pandiangan, H., & Hamidi, D. Z. (2024). Employee Well-Being in the Spotlight: The Role of HR in Mental Health Support. *Journal of Economic Bussines and Accounting (Costing)*, 7(4), 7592–7597. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.10090>

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human*

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Resource Management Journal, 26. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>

Huang, L., Ahlström, D., Lee, A. Y., Chen, S., & Hsieh, M.-J. (2016). High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement: An Empirical Study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2014-0201>

Jimmy, V. C., Mohamed, S., Hussein, N., Anwar, N. A., & Dahalan, N. A. (2023a). Technostress Creators and Employee's Well-Being at a Telecommunication Company in Sarawak, Malaysia. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 329–343. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(si\).3489](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(si).3489)

Jimmy, V. C., Mohamed, S., Hussein, N., Anwar, N. A., & Dahalan, N. A. (2023b). Technostress Creators and Employee's Well-Being at a Telecommunication Company in Sarawak, Malaysia. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 329–343. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(si\).3489](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(si).3489)

Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-Performance Work System: A Systematic Review of Literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624–1643. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2020-2282>

Kim, K. Y., Messersmith, J. G., Pieper, J. R., Baik, K., & Fu, S. (2022). High Performance Work Systems and Employee Mental Health: The Roles of Psychological Empowerment, Work Role Overload, and Organizational Identification. *Human Resource Management*, 62(6), 791–810. <https://doi.org/10.1002/hrm.22160>

Laing, S. S., & Jones, S. M. W. (2016). Anxiety and Depression Mediate the Relationship Between Perceived Workplace Health Support and Presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(11), 1144–1149. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000000880>

Loh, M. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S., & Tuckey, M. R. (2021). How Psychosocial Safety Climate (PSC) Gets Stronger Over Time: A First Look at Leadership and Climate Strength. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), 522–536. <https://doi.org/10.1037/ocp0000308>

Marens, M. W., Marzec, M. L., & Chen, W. (2022). Association of Workplace Culture of Health and Employee Emotional Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12318. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912318>

Mathibe, M., & Chinyamurindi, W. (2021). Determinants of Employee Mental Health in the South African Public Service: The Role of Organizational Citizenship Behaviours and Workplace Social Support. *Advances in Mental Health*, 19(3), 306–316. <https://doi.org/10.1080/18387357.2021.1938153>

Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 291–317. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0274>

Nayak, S., & Budhwar, P. (2022). Negative Effects of Enterprise Social Networks (ESNs) and

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

Technostress: Empirical Evidence From R&D Centres Operating in India. *Aslib Journal of Information Management*, 74(5), 956–988. <https://doi.org/10.1108/ajim-08-2021-0228>

Qi, W., Hu, E., Sun, J., & Shan, H. (2021). Double-Edged Sword Effect of High-Performance Work System on Employee Well-Being—Moderating Effect of Union Practice. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619345>

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Bönningstedt: SmartPLS. Retrieved From.

Sanjeeva Kumar, P. (2024a). TECHNOSTRESS: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100475>

Sanjeeva Kumar, P. (2024b). TECHNOSTRESS: A comprehensive literature review on dimensions, impacts, and management strategies. *Computers in Human Behavior Reports*, 16, 100475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100475>

Sarwar, A., Maqsood, U., & Mujtaba, B. G. (2020). Impact of Job Insecurity Due to COVID-19 on the Psychological Wellbeing and Resiliency of Food Delivery Personnel. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i1.18075>

Scaramuzzino, G., & Barfoed, E. M. (2021). Swedish Social Workers' Experiences of Technostress. *Nordic Social Work Research*, 13(2), 231–244. <https://doi.org/10.1080/2156857x.2021.1951335>

Sharma, R. (2023a). Technostress in the Digital World: Impact on Employee Work Performance and Mental Health. *Journal of Business Management and Information Systems*, 11(2), 64–73. <https://doi.org/10.48001/jbmis.1102005>

Sharma, R. (2023b). Technostress in the Digital World: Impact on Employee Work Performance and Mental Health. *Journal of Business Management and Information Systems*, 11(2), 64–73. <https://doi.org/10.48001/jbmis.1102005>

Talib, S. L. A., Jusoh, M. A., Razali, F. A., & Awang, N. B. (2022). Technostress Creators in the Workplace: A Literature Review and Future Research Needs in Accounting Education. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (Mjssh)*, 7(7), e001625. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i7.1625>

Torre, G. La, Leonardis, V. De, & Chiappetta, M. (2020a). Technostress: How Does It Affect the Productivity and Life of an Individual? Results of an Observational Study. *Public Health*, 189, 60–65. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.09.013>

Torre, G. La, Leonardis, V. De, & Chiappetta, M. (2020b). Technostress: How Does It Affect the Productivity and Life of an Individual? Results of an Observational Study. *Public Health*, 189, 60–65. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.09.013>

Virone, C., Kremer, L., & Breil, B. (2021). Which Factors of Digitisation Bias the Work-Related Stress of Healthcare Employees? A Systematic Review. <https://doi.org/10.3233/shti210312>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Wang, Z., Zhang, L., Wang, X., Liu, L., & Lv, C. (2023). Navigating Technostress in Primary Schools: A Study on Teacher Experiences, School Support, and Health. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1267767>

Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K., Ballard, D. W., & Goetzl, R. Z. (2021). Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925–e931. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002407>

Zhang, J., Akhtar, M. N., Bal, P. M., Zhang, Y., & Talat, U. (2018). How Do High-Performance Work Systems Affect Individual Outcomes: A Multilevel Perspective. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00586>

Zhang, Z., Wang, X., Su, C., Zhang, X., Sun, L., & Yuan, X. (2024a). Technostress and Employee Safety Performance in China: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and the Mediating Role of Job Burnout. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070241297228>

Zhang, Z., Wang, X., Su, C., Zhang, X., Sun, L., & Yuan, X. (2024b). Technostress and Employee Safety Performance in China: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and the Mediating Role of Job Burnout. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070241297228>

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)