

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang pesat ini, dunia kerja di seluruh dunia sangat bergantung pada sumber daya manusia yang menggerakkan roda organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2023), sumber daya manusia memegang peranan krusial yang menentukan keberhasilan dari setiap organisasi, sehingga memahami perilaku mereka menjadi salah satu hal yang tidak dapat diabaikan. Memahami perilaku dari anggota organisasi kini menjadi semakin penting karena interpersonal skills dan pemahaman terhadap dinamika sosial di tempat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Organisasi yang memahami cara individu dan kelompok bekerja dalam suatu struktur kerja akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berfokus pada tugas-tugas administratif, tetapi juga mencakup upaya membangun hubungan kerja yang positif, memperbaiki komunikasi, dan menciptakan budaya organisasi yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan.

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), sumber daya manusia dalam organisasi mampu menciptakan keuntungan kompetitif dikarenakan SDM adalah aset yang berharga, "*imperfectly imitable*", dan tidak dapat digantikan. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat memberikan kontribusi yang besar kepada organisasi. Namun, kontribusi ini tidak hanya ditentukan oleh kompetensi atau kualifikasi semata,

melainkan juga oleh faktor-faktor psikologis dan emosional yang memengaruhi keterikatan individu terhadap tempat kerjanya. Dalam hal ini, Robbins dan Judge (2023) menekankan bahwa kinerja ataupun kontribusi dari karyawan kepada organisasi menjadi salah satu aspek yang dipengaruhi secara langsung oleh tingkat komitmen organisasional yang mereka miliki.

Valentine et al. (2020) mendefinisikan Komitmen dalam organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan sangat yakin dan menerima visi organisasi, sekaligus memiliki niat untuk terus berperan serta dalam organisasi tersebut. Komitmen ini mencerminkan bagaimana seorang individu mengasosiasikan dirinya dengan organisasi dan merasa terikat pada tujuan-tujuannya. Menurut Sinding et al. (2014), meningkatnya tingkat komitmen karyawan mampu mendukung peningkatan produktivitas serta mengurangi frekuensi ketidakhadiran.

Survei yang dilakukan oleh Gallup (2024) menunjukkan “*intent to leave*” yang cukup tinggi dengan sekitar 52% dari pekerja di Indonesia secara aktif mencari pekerjaan baru. Angka yang terbilang cukup besar ini menempatkan Indonesia di posisi ke-4 sebagai negara dengan tingkat turnover intention terbanyak di Asia Tenggara. Robbins dan Judge (2023) menyebutkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih kecil kemungkinannya untuk menarik diri dari pekerjaannya (bahkan jika mereka tidak puas), termasuk memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*). Oleh karena itu, memahami dan meningkatkan komitmen organisasional menjadi salah satu langkah krusial untuk menekan tingginya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Benson (Dalam Yusmi et al., 2018) menyebutkan bahwa 23% dari tingkat turnover tahunan secara keseluruhan disumbangkan oleh sektor kesehatan, dan 50% dari sektor kesehatan tersebut adalah perawat. Penelitian lain oleh Dewanto dan Wardhani (2018) menyebutkan bahwa tingkat turnover pada rumah sakit swasta di Indonesia bervariasi mulai dari 13 hingga 35%. Lebih lanjut, Dewanto mengungkapkan bahwa pengelolaan turnover pada rumah sakit swasta menjadi prioritas mengingat rumah sakit swasta berkontribusi sebesar 60% pada sektor kesehatan di Indonesia. Hal tersebut secara tidak langsung mengindikasikan rendahnya komitmen organisasional yang dimiliki oleh perawat di Indonesia. Salah satu rumah sakit yang menunjukkan rendahnya komitmen organisasionalnya adalah Rumah Sakit Stella Maris Makassar.

RS Stella Maris Makassar merupakan salah satu rumah sakit swasta tertua di Makassar yang telah berdiri sejak tahun 1939 dengan moto “*Servire in Caritate*” atau dalam bahasa Indonesia berarti “Melayani dalam Kasih”. Rumah Sakit Stella Maris berkomitmen untuk memberikan layanan kesehatan yang holistik dan berkualitas, dengan tetap menjunjung tinggi martabat setiap individu, serta terus melakukan inovasi demi peningkatan mutu pelayanan. RS Stella Maris memiliki tingkat turnover yang fluktuatif, dengan rata-rata turnover per tahun 2021-2023 sebesar 16,03%. Adapun untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. 1 Angka Turnover RS Stella Maris 2021-2023

Tahun	Jumlah Perawat	Jumlah Turnover	Persentasi
2021	227 ORANG	22 ORANG	9,69%
2022	216 ORANG	43 ORANG	19,91%

2023	276 ORANG	51 ORANG	18,48%
RATA-RATA TURNOVER (2021-2023)		39 ORANG	16,03%

Sumber: Personalia Rumah Sakit Stella Maris (2024)

Tolksdorf et al. (2022) menyebutkan bahwa perawat cenderung mengalami tekanan kerja yang tinggi dan dalam jangka panjang dapat mempengaruhi kondisi psikologis dari para perawat, seperti stres, kecemasan, dan tidur yang tidak cukup. Stres kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen organisasi, yang mana stres yang tinggi dapat menurunkan komitmen organisasi seseorang (Handoko, 2016). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ariawan dan Sriathi (2018) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian lainnya oleh Christover dan le (2021) menunjukkan hasil yang sedikit berbeda dengan menunjukkan pengaruh stres kerja yang tidak signifikan kepada komitmen organisasional. Namun, hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian oleh Nursyah dan Lukiastuti (2022) yang mengatakan bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional. Adanya inkonsistensi dari beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional masih perlu diteliti.

Aithal (2024) mendefinisikan stres kerja sebagai gabungan dari respon emosional dan fisik seseorang terhadap permintaan pekerjaan dan tekanan lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan individu. Menurut Robbins dan Judge (2023), stres kerja memiliki 3 kategori dampak negatif kepada karyawan, yaitu gejala fisik (seperti sakit kepala, tekanan darah tinggi, dan sakit punggung), gejala psikologis (seperti kecemasan, depresi, dan kepuasan

kerja yang menurun), dan gejala perilaku (seperti ketidakhadiran, produktivitas menurun, dan turnover).

Berdasarkan wawancara dengan beberapa perawat di Rumah Sakit Stella Maris Makassar, terdapat keluhan akan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan berbagai tugas pelayanan, yang menimbulkan tekanan psikologis dalam bekerja. Kondisi ini membuat mereka sering merasa terburu-buru dan tidak memiliki ruang yang cukup untuk bekerja secara optimal. Hal ini diperparah dengan adanya tanggung jawab tambahan bagi perawat senior yang harus membimbing mahasiswa magang, sehingga tekanan yang dirasakan semakin meningkat dan berpotensi menimbulkan stres kerja.

Selain stres kerja dan komitmen organisasional, faktor penting lain yang patut dipertimbangkan adalah budaya organisasi. Luthans et al. (2021) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang negatif, seperti restriktif dan tidak saling percaya menjadi salah satu faktor yang menimbulkan stres kerja pada karyawan, sebaliknya budaya yang mendukung dan positif dapat membantu menurunkan stres kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Sofiana et al. (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap stres kerja pada perawat.

Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk dan memperkuat komitmen organisasional karyawan. Robbins dan Judge (2023) menyebutkan bahwa budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi dan mendorong keterikatan terhadap nilai-nilai bersama. Ketika karyawan merasa nilai-nilainya selaras dengan nilai-nilai organisasi, maka keterikatan afektif mereka akan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat komitmen

organisasional. Ketika karyawan merasa nilai-nilainya selaras dengan nilai-nilai organisasi, maka keterikatan afektif mereka akan meningkat, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasional. Hal ini didukung oleh penelitian Nurmitasari et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan harapan karyawan berpotensi besar dalam membangun loyalitas dan dedikasi jangka panjang, serta membantu menurunkan stres kerja karyawan.

Robbins dan Judge (2023) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh para anggota organisasi dan menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai "*social glue*" yang membantu menciptakan stabilitas sistem sosial dan memberikan panduan perilaku kepada anggota organisasi. Lingkungan kerja dengan budaya yang mendukung, terbuka terhadap komunikasi, dan memiliki nilai-nilai yang jelas mampu mengurangi ketidakpastian serta konflik peran, yang merupakan penyebab umum stres kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Sofiana et al. (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap stres kerja pada perawat. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif dan terbuka dibutuhkan untuk meminimalisir stres kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

Meskipun belum banyak penelitian yang secara eksplisit menguji budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional, beberapa penelitian sebelumnya

memberikan dasar logis untuk menjajaki peran tersebut. Sejalan dengan *Job Demands–Resources (JD-R) theory*, budaya organisasi dapat dipandang sebagai salah satu *job resource* yang berfungsi melindungi individu dari dampak negatif *job demands* seperti stres kerja. Bahkan, penelitian oleh Jayasena et al. (2021) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan antarvariabel organisasi, meskipun tidak secara spesifik menguji kaitannya dengan stres kerja dan komitmen. Berlandaskan tinjauan literatur dan empiris sebelumnya, dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif berpotensi melemahkan pengaruh buruk stres terhadap komitmen karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah literatur tersebut dengan menguji peran budaya organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, masih terdapat permasalahan terkait rendahnya komitmen organisasional dan tekanan yang menimbulkan stres kerja perawat di Rumah Sakit Stella Maris Makassar. Selain itu, temuan dari berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil terkait pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional, di mana sebagian studi menemukan adanya pengaruh signifikan, sementara yang lain tidak. Di sisi lain, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara langsung meneliti budaya organisasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional. Adanya perbedaan temuan empiris dan keterbatasan literatur ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang penting untuk ditelaah lebih lanjut. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan

judul “Pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan beberapa masalah, yaitu:

1. Apakah stres kerja berpengaruh pada komitmen organisasional pada perawat Rumah Sakit Stella Maris Makassar?
2. Apakah budaya organisasi memoderasi hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional pada perawat Rumah Sakit Stella Maris Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi pada RS Stella Maris Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional dimoderasi oleh budaya organisasi pada RS Stella Maris Makassar.

1.4 Kegunaan

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka kegunaan dari penelitian ini sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Praktis

- a. Bagi Rumah Sakit Stella Maris Makassar

Sebagai referensi dan masukan bagi Rumah Sakit Stella Maris Kota Makassar dalam meningkatkan kualitas dan layanan melalui peningkatan komitmen organisasional karyawannya.

- b. Bagi Penulis:

Sebagai sarana pengembangan pengetahuan teoritis tentang pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi karyawan.

- c. Bagi Mahasiswa:

Sebagai bahan masukan yang dapat dimanfaatkan untuk memperluas pemahaman teoritis mahasiswa dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Sebagai bentuk penerapan dari pemahaman teoritis yang telah didapatkan selama di bangku perkuliahan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan yang lebih efektif untuk mengelola stres kerja, memperkuat budaya organisasi, dan meningkatkan komitmen karyawan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi stres kerja, perusahaan bisa mengambil langkah nyata, seperti menyeimbangkan beban kerja, menyediakan program kesejahteraan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Selain itu, memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan komunikatif dapat membantu karyawan merasa lebih terhubung

dan dihargai. Kebijakan yang mendukung pengembangan karier, pemberian penghargaan, serta pelatihan yang berkelanjutan juga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka. Dengan adanya kebijakan yang lebih manusiawi dan berbasis data, perusahaan dapat menciptakan tempat kerja yang lebih sehat, nyaman, dan produktif bagi semua karyawannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini dibagi menjadi 5 bab, yaitu:

Bab 1. Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran terkait dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat, dan sistematika penulisan.

Bab 2. Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori sebagai fundamental dari penelitian ini seperti pengertian stres kerja, faktor-faktor penyebab stres kerja, definisi dan pentingnya komitmen organisasi, model-model komitmen, definisi dan fokus budaya organisasi, dan hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi.

Bab 3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Bab ini berisi teori, konsep, dan mengembangkan hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian.

Bab 4. Metode Penelitian

Bab ini berisi penjelasan terkait dengan langkah-langkah penelitian yang meliputi sumber dan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, serta analisa data.

Bab 5. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai profil perusahaan, struktur organisasi, bidang usaha, dan juga dijelaskan hasil dari analisis data yang telah didapatkan serta pembahasan tentang pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Bab 6. Penutup

Bab ini berisi simpulan dari pembahasan yang telah dipaparkan pada bab 5 dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan terkait landasan teori dan definisi yang mendasari penelitian ini. Dalam bab ini dijelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasional, stres kerja, budaya organisasi, dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.1 Tinjauan Teoritis dan Konsep

Landasan teoritis adalah sekumpulan teori yang menjadi dasar dalam sebuah penelitian. Teori-teori ini digunakan untuk menjelaskan konsep, hubungan antar variabel, serta memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti. Landasan teoritis membantu peneliti dalam merumuskan hipotesis dan memberikan kerangka berpikir yang sistematis dalam penelitian.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan sebuah pendekatan strategis dalam mengelola dan mengembangkan tenaga kerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Dalam era bisnis yang semakin kompetitif, MSDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memastikan kebijakan yang diterapkan selaras dengan visi dan budaya organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2020) dalam bukunya *Human Resource Management* menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup perolehan, pelatihan, penilaian, serta pemberian kompensasi kepada karyawan. Sementara itu, menurut Griffin (2021), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang diarahkan pada menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Policarpio (2024), manajemen sumber daya manusia adalah bentuk pengelolaan karyawan yang menempatkan mereka sebagai aset strategis bagi keberlangsungan perusahaan. Proses pengelolaan sumber daya manusia mencakup langkah-langkah seperti merekrut, menerima, menugaskan, hingga mengatur personel secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai rangkaian proses yang mencakup perekrutan, pelatihan, penilaian, hingga pengelolaan karyawan secara menyeluruh. Tujuannya adalah untuk menarik dan mengembangkan tenaga kerja yang efektif, sekaligus memastikan mereka dipertahankan sebagai aset penting yang mendukung kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2020) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi 5, yaitu:

1. Perencanaan (Planning) – Fungsi ini mencakup penetapan tujuan dan standar yang ingin dicapai, serta pengembangan aturan, prosedur, dan perkiraan masa depan yang membantu organisasi dalam merancang langkah-langkah strategisnya.
2. Pengorganisasian (Organizing) – Berfokus pada pembagian tugas kepada setiap individu, pembentukan departemen, serta pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan. Selain itu, pengorganisasian juga mencakup penciptaan jalur komunikasi yang efektif serta koordinasi dalam pembagian kerja.
3. Pengadaan Tenaga Kerja (Staffing) – Fungsi ini berkaitan dengan keputusan mengenai jenis tenaga kerja yang dibutuhkan, proses rekrutmen, seleksi karyawan, serta penetapan standar kinerja. Selain itu, pengadaan tenaga kerja juga mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai, hingga evaluasi dan pembinaan terhadap karyawan agar mereka tetap produktif.
4. Kepemimpinan (Leading) – Berperan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja secara optimal. Kepemimpinan juga mencakup penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta membangun moral yang baik di antara para pekerja.
5. Pengendalian (Controlling) – Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja aktual sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam prosesnya, pengendalian melibatkan pengukuran hasil kerja, membandingkannya dengan standar yang ada, serta melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Pendapat lain yang lebih mendalam dijelaskan oleh Policarpio (2024) yang membagi fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua kategori, yaitu fungsi manajerial dan juga fungsi operatif.

Fungsi manajerial dari manajemen sumber daya manusia terdiri atas 4 fungsi, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan suatu tindakan yang ditentukan sebelumnya oleh Manajer Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan menetapkan ataupun menyesuaikan strategi untuk kebijakan-kebijakan karyawan. Fungsi ini melibatkan HR dalam perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan lain sebagainya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dapat dipahami sebagai suatu sistem yang dibentuk oleh individu-individu yang saling bekerja sama, menetapkan pembagian peran, menjalin hubungan kerja, dan mengarahkan semua kegiatan ke arah tujuan yang sama.

3. Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan dianggap sebagai inti dari proses manajemen. Setelah tahap perencanaan dan pengorganisasian, fungsi manajemen berikutnya dalam HRM adalah pengarahan, yakni tahap pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Pengarahan mencakup aktivitas dasar seperti memotivasi, memimpin, memberikan instruksi, serta menggerakkan individu di berbagai tingkatan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian bertujuan untuk menilai kinerja agar pelaksanaan tugas-tugas pengelolaan SDM tetap sejalan dengan kebijakan dan perencanaan organisasi. Di dalamnya termasuk proses pengecekan, perbandingan antara hasil nyata dan rencana, penelusuran penyimpangan, serta penetapan standar melalui sistem kontrol.

Fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia terdiri atas 7 fungsi, yaitu:

1. Rekrutmen

Fungsi ini mencakup lebih dari sekadar menghadiri job fair dan menyeleksi CV. HR bertanggung jawab atas perencanaan tenaga kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, pemasangan iklan lowongan, penyaringan dan wawancara kandidat, hingga mendampingi manajer dalam proses seleksi. Saat ini, manajemen talenta juga menjadi bagian penting, dengan tujuan menempatkan orang yang tepat di posisi yang sesuai.

2. Manajemen Kompensasi

HR menentukan gaji, tunjangan, dan insentif yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan. Mereka menetapkan struktur upah yang adil dan kompetitif dengan berkoordinasi bersama atasan langsung, guna memastikan keseimbangan antara keadilan internal dan daya tarik eksternal.

3. Manajemen Kinerja

HR bertugas menilai kinerja karyawan baik secara individu maupun kelompok, serta memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik melalui

berbagai program. Tindakan terhadap karyawan yang tidak memenuhi standar atau melanggar kebijakan juga termasuk dalam fungsi ini.

4. Manajemen Tunjangan

Tunjangan seperti fasilitas kesehatan, cuti, bantuan pendidikan, dan lainnya menjadi bagian penting dalam menarik dan mempertahankan karyawan. HR menentukan paket tunjangan berdasarkan evaluasi kebutuhan dan kinerja karyawan.

5. Pelatihan dan Pengembangan Profesional

HR memfasilitasi pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan. Kegiatan ini meliputi pelatihan teknis, orientasi kerja, pertemuan strategi, hingga pelatihan di dalam dan di luar pekerjaan.

6. Hubungan Karyawan

HR menjadi penghubung antara karyawan dan manajemen, menjaga komunikasi dua arah agar tetap terbuka. Mereka juga membantu menyampaikan aspirasi karyawan serta menjembatani harapan dan kebutuhan dari kedua belah pihak.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

HR bertanggung jawab menjaga keselamatan dan kesehatan tenaga kerja di lingkungan kerja. Fungsi ini mencakup pengawasan terhadap standar keselamatan dan perlindungan terhadap kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan untuk:

1. Membantu organisasi dalam mencapai targetnya dengan merancang serta menjalankan strategi sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan.
2. Berperan dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja unggul.
3. Menjamin tersedianya tenaga kerja yang berbakat, kompeten, dan berkomitmen sesuai kebutuhan organisasi.
4. Membangun hubungan kerja yang sehat antara pihak manajemen dan karyawan serta menciptakan suasana saling percaya di lingkungan kerja.

Po-licarpio (2024) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia terdiri atas 4, yaitu:

1. Membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia memastikan pemanfaatan SDM yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dari pemanfaatan sumber daya lainnya dalam organisasi.

2. Mempekerjakan tenaga kerja yang terampil dan berfokus pada pelatihan dan pengembangan mereka.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mempekerjakan keterampilan dan keahlian tenaga kerja secara efisien. Hal ini menghasilkan pengembangan maksimum dari SDM dengan

menawarkan peluang untuk berkembang melalui proses pelatihan dan pengembangan dalam organisasi.

3. Memastikan kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia berfokus untuk memenuhi tujuan pribadi dari karyawan. Hal tersebut akan meningkatkan kontribusi karyawan dalam organisasi.

4. Tujuan sosial.

Manajemen sumber daya manusia harus patuh terhadap standar hukum dan juga etika masyarakat pada setiap tingkatan dan fungsi organisasi.

2.1.2 Komitmen Organisasional

2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Valentine et al. (2020) mendefinisikan Komitmen organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini dan menerima sasaran organisasi serta memiliki keinginan untuk terus berperan serta dalam organisasi tersebut. Hal ini mencerminkan cara individu mengaitkan dirinya dengan organisasi dan keterikatan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan. Semakin tinggi tingkat komitmen tersebut, semakin besar kemungkinan organisasi dapat mencapai produktivitas yang lebih baik dan mengalami penurunan jumlah ketidakhadiran karyawan (Sinding et al., 2014).

Menurut Armstrong dan Taylor (2023), komitmen organisasi mengacu pada keterikatan dan loyalitas seseorang terhadap organisasinya, yang tercermin dari perasaan dan sikap individu terhadap tempat mereka bekerja. Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli sebelumnya, komitmen

organisasional didefinisikan sebagai keterikatan emosional, loyalitas, dan keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, yang tercermin dari keyakinan kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berkontribusi demi kepentingannya, serta pertimbangan untung-rugi jika meninggalkan organisasi. Komitmen ini terbentuk melalui karakteristik personal, struktur dan hubungan kerja, pengalaman, sosialisasi, serta investasi yang telah diberikan kepada organisasi, dan diwujudkan dalam tiga dimensi yaitu afektif, kontinu, dan normatif.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Mowday et al. (1982) mengemukakan bahwa komitmen organisasi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor personal, yang meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, karakteristik personal,
2. Faktor organisasi, yang meliputi karakteristik pekerjaan, pengawasan, kelompok kerja, gaji/upah, dan karakteristik organisasi.
3. Faktor ketiga yaitu faktor, yang meliputi ketersediaan pekerjaan alternatif.

Purcel (dalam Armstrong dan Taylor, 2023) mengidentifikasi sejumlah kebijakan dan praktik penting yang berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi: pernah mendapatkan pelatihan dalam setahun terakhir; merasa puas dengan peluang pengembangan karier; merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja; memiliki pandangan positif terhadap kemampuan manajerial atasan, khususnya dalam hal kepemimpinan; menganggap pekerjaan yang dilakukan menantang; merasa bahwa perusahaan mendukung tercapainya keseimbangan antara pekerjaan

dan kehidupan pribadi; serta puas terhadap sistem komunikasi maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Kinicki (2021), komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti:

- Kepribadian (*Personality*). Karakter dan sifat dasar individu memengaruhi bagaimana seseorang merespons lingkungan kerja, termasuk seberapa besar ia bisa berkomitmen terhadap organisasi.
- Makna dalam pekerjaan (*Meaningfulness of work*). Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya memiliki nilai atau dampak yang berarti, maka tingkat keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi cenderung meningkat.
- Iklim organisasi (*Organizational climate*). Lingkungan kerja yang positif, terbuka, dan mendukung dapat membentuk rasa aman dan kenyamanan, yang pada akhirnya memperkuat komitmen karyawan.
- Perilaku pemimpin (*Leader behavior*). Gaya kepemimpinan yang suportif, adil, dan komunikatif dapat mendorong loyalitas dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
- Budaya organisasi (*Organizational culture*). Nilai, norma, dan cara kerja yang berlaku di organisasi sangat memengaruhi seberapa besar individu merasa cocok dan ingin bertahan dalam organisasi tersebut.
- Kualitas kontrak psikologis (*Psychological contract*). Komitmen juga sangat dipengaruhi oleh psychological contract, yaitu persepsi karyawan mengenai hubungan timbal balik antara dirinya dan

organisasi. Jika karyawan merasa bahwa apa yang ia berikan sebanding dengan apa yang ia terima, maka loyalitas dan komitmennya akan cenderung lebih kuat.

Selain faktor-faktor diatas, Handoko (2016) menambahkan bahwa komitmen organisasional berkaitan erat dengan stres kerja, yang mana tingginya komitmen mampu membuat karyawan merasa lebih nyaman sehingga menekan tingkat stres kerja, sedangkan peningkatan stres kerja dapat menurunkan komitmen organisasional.

2.1.2.3 Dimensi Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2023) menjelaskan bahwa terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen Afektif, yang berkaitan dengan adanya keterikatan emosional karyawan atau adanya keinginan untuk terikat pada organisasi tempat mereka bekerja. Apabila karyawan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi dikarenakan adanya nilai yang sama ataupun ikatan emosional dengan organisasi, maka akan terjadi identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen Kontinu, yang didefinisikan sebagai adanya kesadaran dari karyawan terkait biaya yang harus ditanggung, baik secara finansial maupun non-finansial, apabila karyawan memilih untuk keluar dari organisasi.

3. Komitmen Normatif, merupakan perasaan dalam diri karyawan yang mewajibkan mereka untuk tinggal dalam organisasi tempat mereka bekerja dikarenakan adanya perasaan berhutang budi kepada organisasi.

Lebih lanjut, Meyer dan Allen (dalam Busro, 2018) menjelaskan bahwa komitmen afektif muncul ketika karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Mereka merasa nyaman dengan budaya perusahaan dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. Sementara itu, komitmen normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral, di mana karyawan tetap bertahan karena merasa memiliki tanggung jawab untuk membalas manfaat yang telah diberikan organisasi, seperti pelatihan atau kesempatan berkembang.

Selain itu, komitmen kontinu lebih berfokus pada pertimbangan untung-rugi. Karyawan dengan komitmen ini bertahan bukan karena kesukaan atau loyalitas, tetapi karena mereka menyadari potensi kerugian jika meninggalkan perusahaan, seperti kehilangan gaji atau tunjangan. Akan tetapi, jenis komitmen ini cenderung membuat karyawan kurang termotivasi untuk memberikan usaha maksimal.

Pendapat lainnya dari Steers (dalam Busro, 2018) membagi dimensi komitmen organisasional kedalam tiga aspek yang berbeda, adapun yang dimaksud yaitu:

1. Identifikasi, yang diartikan sebagai adanya dorongan yang kuat dari dalam diri karyawan untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2. Keterlibatan, diartikan sebagai keinginan kuat dari karyawan untuk memberikan yang terbaik dari kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Kesetiaan, diartikan sebagai keinginan yang kuat yang mendorong karyawan untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi.

2.1.2.4 Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (dalam Busro, 2018), komitmen organisasi memiliki beberapa indikator, yaitu:

1. Komitmen Afektif
 - a. Karakteristik personal.
 - b. Karakteristik struktur organisasi.
 - c. Karakteristik hubungan kerja.
 - d. Pengalaman kerja.
 - e. Kepercayaan yang kuat serta menerima nilai dan tujuan organisasi.
 - f. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
 - g. Keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.
2. Komitmen Kontinu
 - a. Keuntungan bila seseorang tetap tinggal sebagai anggota organisasi.
 - b. Kerugian bila meninggalkan organisasi.
3. Komitmen Normatif
 - a. Sosialisasi (budaya, keakraban antar-anggota).

- b. Investasi di dalam organisasi.

Menurut Steers (dalam Busro (2018), komitmen organisasional terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Identifikasi:

- a. Keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan perusahaan.
- b. Penerimaan terhadap kebijakan organisasi.
- c. Memiliki perasaan bangga sebagai anggota organisasi.
- d. Proporsi perusahaan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya.
- e. Suasana saling mendukung di antara karyawan dan organisasi.
- f. Kesiediaan karyawan untuk memberikan sesuatu demi tercapainya tujuan organisasi.
- g. Penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi.

2. Keterlibatan:

- a. Upaya karyawan untuk menerima dan melakukan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
- b. Usaha karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
- c. Dorongan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan di luar tugas dan peran yang dimiliki apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.
- d. Bekerja sama dengan pimpinan dan sesama teman kerja.
- e. Partisipasi karyawan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan.

- f. Keyakinan karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.
- g. Tingkat keterlibatan karyawan dalam merumuskan tujuan organisasi.
- h. Ketidakinginan untuk absen meskipun dalam kondisi sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja.

3. Loyalitas:

- a. Kesiediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi.
- b. Kesiediaan seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi.
- c. Kesiediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan.
- d. Karyawan merasakan adanya keamanan.
- e. Kepuasan karyawan di dalam organisasi.

Meskipun mereka tidak puas, karyawan yang berdedikasi tidak akan pergi karena mereka merasa setia atau terhubung dengan organisasi, mereka tidak memiliki pilihan lain, atau sulit untuk pergi. Namun, komitmen afektif cenderung menjadi yang paling penting untuk hasil di luar perputaran dan retensi, seperti kehadiran, kinerja, dan perilaku kewargaan organisasi. Beberapa orang mengkritik ketiga komponen tersebut dan menyatakan bahwa komitmen normatif dan kontinuitas lebih mirip dengan sikap terhadap pergantian (seperti tetap tinggal atau keluar) daripada sikap terhadap organisasi. Jika karyawan cukup berdedikasi untuk perusahaan, bahkan jika

mereka tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini, mereka dapat tetap bekerja untuknya.

2.1.3 Stres

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai gabungan dari respon emosional dan fisik seseorang terhadap permintaan pekerjaan dan tekanan lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan individu (Aithal, 2024). Stres kerja seringkali dialami oleh karyawan ketika mereka menghadapi suatu kondisi yang tidak sesuai dengan kemampuan mereka, seperti pengetahuan atau kebutuhan yang diperlukan oleh pekerjaan. Stres kerja juga memiliki kecenderungan untuk mempengaruhi kesehatan dari individu atau kelompok yang mengalaminya.

Menurut Verhulst dan DeCenzo (2018), stres dapat terjadi ketika individu mengenali peluang, halangan, ataupun tuntutan yang terkait dengan keinginan dan melihat bahwa hasilnya pening dan tidak pasti. Stres dapat muncul dalam dua cara yang berbeda, yaitu positif dan juga negatif. Stres dapat diartikan sebagai hal yang positif ketika situasi dan kondisinya menawarkan sebuah peluang bagi individu untuk mendapatkan sesuatu. Sebaliknya, apabila ada kendala ataupun tuntutan yang dibebankan kepada individu, maka stres tersebut menjadi hal yang negatif.

Stres merupakan reaksi tubuh individu ketika dihadapkan dengan tuntutan di lingkungannya. Stres dapat berupa reaksi fisik atau emosional. Akan tetapi, stres adalah masalah persepsi individu. Oleh karena itu, ada

individu yang terbebas dari stres, sedangkan yang lainnya mengalami stres (Lussier dan Hendon, 2022).

Dari definisi terkait dengan stres kerja oleh para ahli sebelumnya, stres kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi ketegangan psikologis maupun fisik yang timbul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan, sumber daya, atau harapan individu, sehingga memengaruhi kenyamanan, kinerja, serta kesejahteraan karyawan.

2.1.3.2 Faktor Penyebab Stres

Verhulst dan DeCenzo (2018) menyatakan bahwa penyebab stres atau yang biasa disebut sebagai stressor dapat mempengaruhi tingkatan stres seseorang melalui beberapa faktor yang meliputi tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan interpersonal, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi.

1. Tuntutan pekerjaan berkaitan dengan tanggung jawab karyawan, termasuk bagaimana pekerjaan tersebut dirancang, seperti tingkat otonomi, variasi dalam tugas, dan seberapa otomatis tugas-tugas itu. Semakin tinggi ketergantungan antara tugas karyawan dengan pekerjaan rekan-rekannya, semakin besar potensi stres yang muncul. Sebaliknya, otonomi dalam pekerjaan dapat membantu mengurangi stres.
2. Tuntutan peran mengacu pada tekanan yang dihadapi karyawan sebagai akibat dari peran yang mereka jalankan dalam organisasi. Ketika harapan yang saling bertentangan muncul, konflik peran dapat terjadi, sehingga sulit bagi karyawan untuk memenuhinya. Jika seorang karyawan diminta menyelesaikan lebih banyak tugas daripada yang dapat diselesaikan

dalam waktu yang tersedia, kelebihan peran muncul. Selain itu, harapan yang tidak jelas terhadap suatu peran akan menyebabkan ketidakjelasan peran, membingungkan karyawan tentang apa yang harus dilakukan.

3. Tekanan dari karyawan lainnya dapat menghasilkan tuntutan interpersonal. Stres yang cukup besar dapat diakibatkan oleh hubungan interpersonal dan dukungan sosial yang kurang dari kolega di tempat kerja. Stres juga dapat meningkat dikarenakan struktur organisasi di tempat kerja. Struktur organisasi dapat mempengaruhi tingkat stres karyawan melalui peraturan yang berlebihan dan kurangnya peluang bagi karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi dirinya.
4. Kepemimpinan organisasional merepresentasikan gaya pengawasan dari atasan dalam organisasi. Stres dapat muncul karena budaya yang diciptakan oleh sebagian manajer atau atasan didasarkan pada rasa takut, tegang, dan kecemasan. Budaya sejenis itu akan memberikan tekanan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam jangka pendek, memaksakan kontrol yang ketat, dan memecat karyawan yang tidak memenuhi syarat.

Lussier dan Hendon (2022) menyatakan ada 5 faktor yang menyebabkan stres kerja, yaitu jenis kepribadian, budaya organisasi dan perubahan, perilaku manajemen, jenis pekerjaan, dan hubungan interpersonal.

1. Jenis Kepribadian

Kepribadian jenis A dicirikan sebagai individu yang bergerak dengan cepat, sangat ambisius, sadar waktu, kompetitif, tidak sabaran, dan terpaksa dengan pekerjaannya. Kepribadian jenis B adalah kebalikan dari jenis A, yang seringkali lebih cenderung mengalami stres kerja dibandingkan jenis B.

2. Budaya organisasi dan Perubahan

Tingkat stres yang dialami oleh individu dipengaruhi oleh banyaknya kerja sama, motivasi yang dimiliki oleh seseorang, serta tingkatan moral organisasi. Stres akan semakin rendah ketika budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi semakin positif. Situasi kerja yang penuh tekanan akan tercipta ketika organisasi mendorong para karyawannya untuk memberikan kinerja yang maksimal tanpa memastikan terwujudnya iklim kerja yang positif. Selain itu, stres bisa disebabkan oleh perubahan besar pada budaya organisasi.

3. Perilaku Manajemen

Stres yang dialami oleh karyawan dalam sebuah organisasi akan semakin berkurang apabila manajer yang mengawasi karyawannya memiliki keterampilan manajerial yang baik. Tingkat stres yang dialami karyawan akan lebih rendah apabila diawasi oleh manajer dengan gaya manajemen yang tenang dan juga partisipatif.

4. Jenis Pekerjaan

Pekerjaan memiliki tingkat stres yang bervariasi satu sama lain. Tingkat stres dalam sebuah pekerjaan dapat dipengaruhi dari sejauh mana karyawan organisasi menikmati pekerjaannya. Individu akan

memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mampu mengatasi stres dengan lebih baik apabila mereka melakukan pekerjaan yang mereka nikmati atau sukai. Salah satu cara mengurangi stres adalah dengan mengubah pekerjaan yang lebih disukai.

5. Hubungan Interpersonal

Stres kerja dapat didorong oleh adanya ketidakcocokan diantara individu di tempat kerja. Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan tercapai walaupun pekerjaan yang dilakukan tidak menyenangkan apabila individu menyukai rekan kerja mereka.

2.1.3.3 Dimensi Stres Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2023) terdapat tiga dimensi dari stres, yaitu: (1) Gejala Fisiologis, meliputi sakit kepala, tekanan darah tinggi, sakit punggung, gangguan tidur, dan gangguan fisiologis lainnya; (2) Gejala Psikologis, meliputi kecemasan, depresi, dan kepuasan kerja yang menurun; (3) Gejala Perilaku, yang meliputi perubahan pada produktivitas, kehadiran, dan *turnover*.

Menurut Cox et al. (2000) dimensi stres kerja dapat dikategorikan ke dalam aspek psikologis, fisiologis, dan organisasi.

1. Secara psikologis, stres dapat menyebabkan perubahan dalam fungsi kognitif, emosional, dan perilaku, seperti meningkatnya tingkat iritabilitas, menurunnya konsentrasi, serta gangguan memori. Selain itu, stres juga berdampak pada perilaku kesehatan, termasuk gangguan pola tidur,

kebiasaan makan yang tidak sehat, serta peningkatan perilaku berisiko seperti merokok dan konsumsi alkohol.

2. Secara fisiologis, stres memicu peningkatan hormon stres seperti adrenalin dan kortisol yang, jika terjadi secara kronis, dapat berdampak negatif terhadap kesehatan jangka panjang. Hal ini termasuk peningkatan risiko penyakit kardiovaskular, gangguan sistem imun, diabetes, serta gangguan pencernaan seperti ulkus peptikum.
3. Pada tingkat organisasi, stres yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan angka absensi dan pergantian karyawan, serta memicu fenomena *presenteeism*, yaitu kondisi di mana karyawan hadir secara fisik di tempat kerja namun tidak produktif. Oleh karena itu, stres kerja tidak hanya menjadi isu kesehatan individu, tetapi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kreitner dan Kinicki (dalam Pristiawati et al., 2022) membagi stres kerja menjadi 4 dimensi, beban peran yang berlebihan (*role overload*), konflik peran (*role conflict*), ambiguitas peran (*role ambiguity*), dan juga tanggung jawab (*responsibility*).

2.1.3.4 Indikator Stres Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2023), secara fisiologis, stres dapat ditandai dengan penurunan metabolisme tubuh, detak jantung yang lebih cepat, sesak napas, hingga mudah mengalami sakit kepala. Dari sisi psikologis, stres terlihat melalui rasa tidak puas, cemas, tegang, perubahan emosi, serta kecenderungan untuk menunda pekerjaan. Sementara itu,

secara perilaku stres tercermin dalam mudah lupa, perubahan pola tidur dan makan, meningkatnya konsumsi rokok maupun alkohol, serta kecenderungan menarik diri dari lingkungan sosial. Pendapat lain menurut Kreitner dan Kinicki (dalam Pristiawati et al., 2022) menyebutkan indikator-indikator stres kerja yang terdiri dari (1) melakukan pekerjaan yang terlalu banyak, (2) bekerja di bawah tekanan jadwal yang padat, (3) tugas dan tanggung jawab pekerjaan saling bertentangan, (4) bekerja bertentangan dengan hati nurani terhadap tanggung jawab mereka, (5) ketidakmampuan untuk mengetahui secara pasti apa yang dituntut oleh organisasi, (6) kecemasan karena merasa tidak cukup berprestasi, (7) kemajuan karier ke arah yang tidak diinginkan, (8) kemajuan karier yang terlalu lambat.

McShane dan Glinow (2023) mengungkapkan bahwa stres dalam pekerjaan diindikasikan oleh tiga hal, yaitu (1) kelelahan emosional, yang dicirikan oleh kurangnya energi dari karyawan dan juga merasa kelelahan, (2) depersonalisasi, yang ditunjukkan dengan sikap acuh karyawan terhadap pekerjaannya, pandangan sinis terhadap organisasi, serta kecenderungan untuk lebih mengikuti aturan secara kaku daripada menyesuaikan diri dengan kebutuhan orang lain, (3) menurunnya pencapaian pribadi, melibatkan berkurangnya kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaan. Dalam kondisi ini, karyawan cenderung merasa tidak berdaya dan merasa bahwa upaya mereka tidak lagi memberikan dampak.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi mencerminkan pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak selalu diungkapkan secara eksplisit, tetapi memengaruhi perilaku individu dalam organisasi serta cara penyelesaian tugas. Menurut Lussier dan Hendon (2022), budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi mengenai perilaku yang dianggap tepat, yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya ini memainkan peran penting dalam manajemen karena menjelaskan cara karyawan melaksanakan tugas mereka, serta alasan di balik tindakan mereka.

Robbins dan Judge (2023) berpendapat bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna yang dimiliki oleh para anggotanya dan menjadi pembeda organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna ini meliputi seperangkat nilai, kepercayaan, serta asumsi yang khas dan melekat pada organisasi. Ketika aspek-aspek tersebut diinternalisasi, budaya ini memberikan arah atau fokus bagi perhatian karyawan, terwujud pula dalam bentuk simbol-simbol fisik seperti seragam atau patung, serta menjadi fondasi makna bersama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.

Dari definisi menurut ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang dimiliki serta dipahami bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola perilaku dan memengaruhi cara mereka bekerja, berinteraksi, serta menyelesaikan tugas.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Kinicki (2021) berpendapat bahwa budaya organisasi memiliki empat fungsi utama, yaitu membentuk identitas organisasi, mendorong komitmen kolektif, menjaga stabilitas sistem sosial, dan membantu anggota memahami lingkungan kerja mereka. Identitas organisasi ditanamkan melalui nilai-nilai yang menekankan kepuasan karyawan dan loyalitas pelanggan. Komitmen kolektif dibentuk dengan mempromosikan nilai kebersamaan dan pelayanan berkualitas tinggi, yang kemudian didukung oleh semangat dan partisipasi para karyawan. Stabilitas sistem sosial tercipta melalui lingkungan kerja yang positif, terbuka, dan mampu mengelola konflik secara efektif, misalnya dengan memberikan anggaran khusus untuk kegiatan internal seperti pesta atau penghargaan. Terakhir, budaya organisasi membantu anggota memahami tujuan dan arah perusahaan, sehingga mereka tahu bagaimana kontribusinya berdampak, seperti pemahaman terhadap strategi bisnis dan pentingnya efisiensi dalam operasional.

Menurut Robbins dan Judge (2023), budaya organisasi memiliki fungsi penting dalam membentuk cara berperilaku serta struktur kerja dalam organisasi. Pertama, budaya ini bertindak sebagai pembeda yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya membantu membentuk identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya mendorong anggota untuk berkomitmen pada tujuan yang lebih besar daripada kepentingan individu. Keempat, budaya berperan sebagai “lem sosial” yang memperkuat kestabilan sosial organisasi dengan menetapkan norma-norma yang mengarahkan perilaku karyawan.. Selain itu, budaya bertindak sebagai

mekanisme pengarah dan pengendali perilaku. Budaya yang kuat cenderung meningkatkan sikap kerja positif dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Namun, dalam organisasi yang semakin terdesentralisasi, mempertahankan budaya yang kohesif menjadi lebih sulit. Sejalan dengan hal tersebut, Luthans et al. (2021) mengungkapkan bahwa budaya yang bersifat restriktif dan tidak saling percaya dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan. Oleh karena itu, penting adanya kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi (*person-organization fit*) untuk memastikan keberlanjutan budaya yang diinginkan.

2.1.4.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2023), terdapat tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

Budaya organisasi yang positif memungkinkan karyawan untuk berkreasi serta memiliki keberanian dalam mengambil risiko.

2. Ketelitian dan Perhatian Terhadap Detail

Organisasi dengan budaya yang baik akan memberikan pelayanan optimal dengan memperhatikan aspek detail, bukan hanya gambaran umum.

3. Fokus pada Hasil

Budaya organisasi yang efektif selalu menitikberatkan pencapaian hasil akhir dibanding sekadar proses kerja.

4. Berorientasi pada Individu

Budaya organisasi yang baik mengutamakan kepentingan individu, baik bagi anggota organisasi maupun pelanggan.

5. Kerja Sama Tim

Organisasi dengan budaya yang kuat selalu mendorong kerja sama tim dibandingkan dengan bekerja secara individu.

6. Sikap Agresif

Dalam budaya organisasi yang baik, anggota yang menunjukkan kinerja agresif akan mendapatkan penghargaan lebih. Pemimpin juga aktif memberikan motivasi melalui berbagai insentif seperti bonus, tunjangan, atau bentuk apresiasi positif lainnya.

7. Stabilitas dan Keberlanjutan

Budaya organisasi yang baik menumbuhkan keyakinan serta memberikan kestabilan bagi anggota agar tetap bertahan dalam organisasi.

Pendapat lain diungkapkan oleh Denison (dalam Gutterman, 2024) yang menyatakan bahwa dimensi budaya organisasi terbagi menjadi 4 aspek, yaitu:

1. Keterlibatan

Dimensi ini berfokus untuk menilai apakah anggota organisasi “selaras dan terlibat” dengan organisasi. Kondisi ini dapat tercapai ketika anggota organisasi memiliki perasaan kepemilikan dan bertanggung jawab. Hal ini akan memberikan dasar untuk komitmen yang lebih besar pada organisasi dan meningkatkan otonomi anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan sukarela, bukan hanya bertindak sesuai arahan yang diberikan oleh birokrasi.

2. Konsistensi

Dimensi ini berfokus untuk menilai apakah sistem organisasi mampu memberikan pengaruh yang kuat. Konsistensi diasumsikan sebagai sumber utama yang memungkinkan organisasi untuk membangun integrasi, koordinasi, dan pengendalian yang solid. Hal ini membantu organisasi untuk menciptakan sistem internal yang saling terhubung dan berjalan berdasarkan kesepakatan bersama.

3. Adaptabilitas

Dimensi ini berfokus pada sejauh mana organisasi mampu menangkap dan merespons sinyal dari pasar. Konsep ini berasumsi bahwa organisasi dengan kinerja tinggi memiliki kemampuan untuk memahami perubahan lingkungan, terutama kebutuhan pelanggan, serta mampu menyesuaikan ulang perilaku dan proses internalnya agar tetap relevan dan responsif terhadap situasi yang terus berkembang.

4. Misi

Dimensi ini menilai sejauh mana anggota organisasi memahami arah dan tujuan yang ingin dicapai. Konsep ini berasumsi bahwa organisasi yang berkinerja tinggi memiliki misi yang jelas, yang memberi tahu karyawan alasan di balik pekerjaan yang mereka lakukan, serta bagaimana tugas sehari-hari mereka berkontribusi terhadap tujuan besar organisasi.

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Khun Chin Sophonpanich (dalam Busro, 2018) berpendapat bahwa indikator budaya terdiri atas 4, yaitu:

1. Ketekunan (*diligency*);
2. Ketulusan (*sincerity*);

3. Kesabaran (*patience*);
4. Kewirausahaan (*entrepreneurship*).

Desmond Graves mengungkapkan secara lebih jelas (dalam Busro, 2023), terkait indikator budaya organisasi yang terdiri atas sepuluh item research tool, yaitu:

1. Jaminan diri (*self-assurance*),
2. Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*),
3. Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*),
4. Kecerdasan emosional (*emosional intelligence*),
5. Inisiatif (*initiative*),
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*),
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self-actualization*),
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*),
9. Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*),
10. Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).

Pendapat lain diungkapkan oleh Denison (dalam Gutterman, 2024) bahwa indikator dari budaya organisasi terdiri atas:

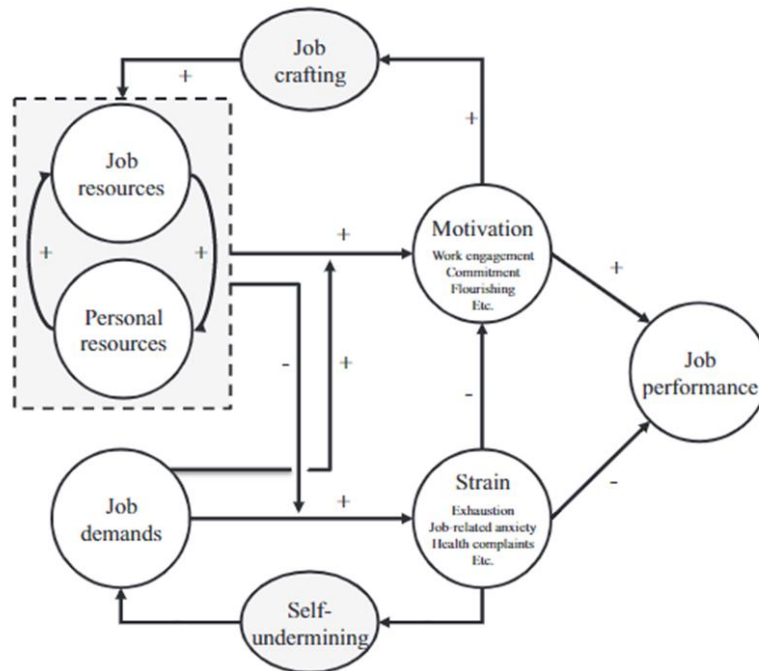
1. Pemberdayaan
2. Orientasi tim
3. Pengembangan kemampuan/kapabilitas
4. Nilai-nilai inti
5. Kesepakatan
6. Koordinasi dan integrasi
7. Menciptakan perubahan

8. Fokus pada pelanggan
9. Pembelajaran organisasi
10. Visi
11. Tujuan dan sasaran
12. Arah dan niat strategis

2.1.5 Job Demands-Resource Theory

Job Demands-Resource theory yang dikemukakan oleh Demerouti dan Bakker (dalam Tummers dan Bakker, 2021) adalah sebuah model yang menjelaskan bagaimana lingkungan organisasi mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan. Model ini telah digunakan untuk memprediksi *burnout*, komitmen organisasional, kesenangan dalam bekerja (*work enjoyment*), rasa keterhubungan, serta keterikatan kerja (*work engagement*) (Bakker dan Demerouti, 2017). Teori ini mengelompokkan lingkungan kerja dan karakteristik tugas menjadi dua kategori utama, yaitu tuntutan kerja dan sumber daya kerja. Tuntutan kerja (*job demands*) mencakup berbagai aspek fisik, mental, sosial, maupun organisasional yang membutuhkan usaha fisik dan/atau psikologis secara terus-menerus, yang berpotensi menimbulkan tekanan fisiologis maupun psikologis. Sedangkan sumber daya kerja (*job resources*) adalah komponen fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang berperan untuk (a) mendukung pencapaian tujuan pekerjaan, (b) mereduksi tuntutan kerja serta efek tekanan fisiologis dan psikologis yang dihasilkan, serta (c) mendorong perkembangan pribadi, pembelajaran, dan peningkatan kompetensi karyawan.

Gambar 2. 1



Sumber: Bakker dan Demerouti, 2017

Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan memicu dua proses yang berbeda, tetapi memiliki dampak yang terhubung satu sama lain. Teori JD-R menyatakan Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan berinteraksi satu sama lain dalam memprediksi kesejahteraan kerja. Tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dapat memberikan pengaruh gabungan terhadap kesejahteraan dan secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dalam 2 cara.

Interaksi pertama adalah ketika sumber daya pekerjaan berperan sebagai penyangga (*buffer*) terhadap dampak dari tuntutan pekerjaan terhadap tekanan kerja. Hal ini didukung oleh sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, otonomi, umpan balik kinerja, serta kesempatan untuk berkembang dapat

mengurangi dampak tuntutan pekerjaan (stres kerja, tekanan emosional, dan lain sebagainya) terhadap tekanan kerja, termasuk burnout (Bakker et al., dan Xanthopoulou et al., dalam Bakker dan Demerouti, 2014). Karyawan yang memiliki akses lebih banyak terhadap sumber daya kerja cenderung lebih mampu mengelola beban tugas harian mereka secara efektif.

Interaksi kedua yaitu ketika tuntutan kerja dapat memperkuat peran sumber daya ini dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Beberapa studi menunjukkan bahwa pentingnya sumber daya kerja semakin meningkat dan memberikan efek paling signifikan pada keterikatan karyawan terutama pada saat tuntutan pekerjaan tinggi. Dengan kata lain, ketika para pekerja menghadapi tugas yang menantang, ketersediaan sumber daya kerja menjadi sangat krusial dalam membantu mereka tetap berdedikasi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan JD-R Theory (Bakker dan Demerouti, 2017), stres kerja dapat dipandang sebagai konsekuensi dari tingginya tuntutan pekerjaan (*job demands*), yang berpotensi menurunkan komitmen organisasional melalui proses kesehatan (*health impairment process*). Sementara itu, budaya organisasi dapat diposisikan sebagai *job resource* yang berfungsi mendukung karyawan dalam mengelola stres, sehingga mampu menjaga atau meningkatkan komitmen mereka. Berlandaskan pada konsep tersebut, budaya organisasi memiliki potensi untuk memoderasi hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasional.

2.2 Tinjauan Empiris

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rezky Ariani Aras, Aulia Rezky Rahmadani, Nihar Nurkhalifa, Nurhudaeni Rahmiani (2022)	Pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional perawat dan peran work-life balance	X = Stres Kerja Y = Komitmen Organisasional Z = Work Life Balance Analisis Regresi Mediasi	Stres kerja mempengaruhi komitmen organisasi secara negatif dan tidak signifikan.
2	Felicity Chigeda, Takawira Munyaradzi Ndofirepi, Renier Steyn (2022)	Continuance in organizational commitment: The role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress	X1 = Stres Kerja X2 = <i>Work-life balance support</i> X3/M = Kecerdasan emosional Y = Komitmen Organisasi Berkelanjutan Analisis Regresi Linear Berganda <i>Hayes PROCESS Procedure</i>	Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kecerdasan emosional secara negatif memoderasi dampak positif dari stres kerja terhadap komitmen organisasi berkelanjutan.
3	Glenn Christover, Mei le (2021)	Pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	X1 = Stres Kerja X2 = Kepuasan Kerja Y = Komitmen Organisasi Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Stres kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
4	Ridwan Nursyah dan Fitri	Pengaruh stres kerja terhadap komitmen	X1 = Stres Kerja Y = Komitmen Organisasi	Stres kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi,

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Lukiastuti (2022)	organisasi melalui peran persepsi dukungan organisasi pada pegawai dalam kondisi pandemi (Studi pada Puskesmas se-Kabupaten Tegal)	Z = Persepsi Dukungan Organisasi Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi melalui persepsi dukungan organisasi.
5	Delfi Kurnia Zebua (2023)	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya	X = Budaya Organisasi Y1 = Komitmen Organisasi Y2 = Kinerja Kerja Z = Kepuasan Kerja Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja kerja. Kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja kerja.
6	Jeki Nurmitasari, Esti Margiyanti Utami, Fitri Rahmawati (2023)	Budaya organisasi dan stres kerja terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja	X1 = Budaya Organisasi X2 = Stres Kerja Y = Komitmen Organisasi Z = Kepuasan Kerja Analisis Regresi Hierarkis	1. Budaya organisasi memberi pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. 2. Stres kerja memberi pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				3. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. 4. Kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasional.
7	Edmond Leonard Jim, Riane Johnly Pio, Sandra Ingried, Seli Marlina Radja Leba, Desca Angelianawati, Basilius Redan Werang (2024)	Work-related stress, emotional exhaustion, job satisfaction, and organizational commitment of Indonesian healthcare workers	X1 = Stres Kerja X2 = Kelelahan Emosional X3 = Kepuasan Kerja Z3 = Harga Diri Y = Komitmen Organisasional Analisis Regresi Linear Berganda	Stres kerja, kelelahan emosional, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
8	Khikmatul Jazilah (2023)	Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja	X = Budaya Organisasi Y = Komitmen Organisasi Z = Motivasi Kerja Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	Desi Sofiana, Sandra Dewi, Muhammad Arrozi (2021)	Pengaruh kepemimpinan kepala ruangan, beban kerja serta budaya organisasi terhadap stres kerja perawat ruang rawat inap RSAU dr. Esnawan Antariksa	$X_1 = \text{Kepemimpinan}$ $X_2 = \text{Beban Kerja}$ $X_3 = \text{Budaya Organisasi}$ $Y = \text{Stres Kerja}$ Analisis Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan, beban kerja serta budaya organisasi secara langsung atau simultan berpengaruh terhadap stres kerja perawat ruang rawat inap RSAU dr. Esnawan Antariksa, yang artinya semakin baik kepemimpinan, beban kerja serta budaya organisasi maka stres kerja akan semakin rendah.
10	Edwin J. Panjaitan, Dina F. Rahmawati, Aprilia I. Kusumawati, Kiara Shintya, Muhammad Rasyid, Suminta (2023)	Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, <i>job insecurity</i> dan motivasi kerja terhadap stres kerja auditor (Studi empiris pada auditor di kantor akuntan publik wilayah Bekasi.	$X_1 = \text{Budaya Organisasi}$ $X_2 = \text{Gaya Kepemimpinan}$ $X_3 = \text{Job Insecurity}$ $X_4 = \text{Motivasi Kerja}$ $Y = \text{Stres Kerja}$ Analisis Regresi Linear Berganda	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja auditor.
11	Jayasena et al. (2025)	The Moderation Effect of Organizational Culture on the Relationships between the Image of the Organization and Rewards and Recognition on	$X_1 = \text{Citra Organisasi}$ $X_2 = \text{Penghargaan dan Pengakuan}$ $Y = \text{Keterlibatan Karyawan}$ $M = \text{Budaya Organisasi}$ Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	Budaya organisasi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap hubungan antara citra organisasi dan keterlibatan karyawan.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel dan Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Employee Engagement		

Penelitian-penelitian di atas telah memberikan gambaran terkait hubungan dan pengaruh dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dari sebagian besar penelitian di atas, stres kerja memiliki pengaruh yang negatif kepada komitmen organisasional, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Chigeda et al. (2022) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada komitmen organisasional berkelanjutan. Akan tetapi, kecerdasan emosional memoderasi secara negatif hubungan tersebut. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Christover (2021) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional tetapi tidak signifikan, dan Nursyah (2022) menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara langsung kepada komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurmitasari dan Zebua (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif kepada komitmen organisasional. Hal ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Jazilah (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional. Sofiana (2021) dan Panjaitan (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja karyawan di organisasi. Penelitian lainnya oleh Jayasena et al. (2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi dapat memperlemah hubungan antara citra organisasi dan keterlibatan karyawan.