



Iklim organisasi sebagai penyangga stres kerja: determinan kinerja karyawan café dan restoran di kota sungai penuh

Ronal Regen¹, Wazirman Wazirman², Elex Sarmigi¹

¹ Institut gama Islam Negeri Kerinci, Jambi, Indonesia

² Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi KBP Padang, Sumatera Barat, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 2025

Revised Nov 20th, 2025

Accepted Dec 26th, 2025

Keyword:

Café dan restoran

Iklim organisasi

Job demands-resources

Kinerja karyawan

Stres kerja

ABSTRAK

Pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia meningkatkan penyerapan tenaga kerja sekaligus intensitas tuntutan kerja pada usaha café dan restoran, khususnya di kota non-metropolitan yang jarang dijadikan latar penelitian. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan café dan restoran di Kota Sungai Penuh, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan kuantitatif eksplanatori digunakan melalui survei terhadap 90 karyawan yang dipilih dengan purposive sampling. Instrumen terdiri atas 48 item berskala Likert lima poin; data dianalisis dengan regresi linier berganda setelah pengujian validitas, reliabilitas, dan asumsi klasik. Hasil menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,804$; $p < 0,001$), sedangkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial ($\beta = -0,042$; $p = 0,552$). Secara simultan kedua variabel berpengaruh signifikan ($F = 93,902$; $p < 0,001$) dengan koefisien determinasi terkoreksi sebesar 0,676. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai sumber daya kerja yang menyangga tekanan pekerjaan sehingga efek langsung stres kerja terhadap kinerja menjadi tidak signifikan. Secara praktis, pengelola café dan restoran perlu memprioritaskan penguatan dukungan, kehangatan hubungan, dan kejelasan tanggung jawab dibandingkan intervensi stres yang bersifat individual. Originalitas penelitian terletak pada pengujian model iklim organisasi-stres kerja-kinerja pada usaha mikro dan kecil sektor hospitality di wilayah non-metropolitan Indonesia, konteks yang selama ini terabaikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia.



© 2025 The Authors. Published by Indonesian Indovisi Institute
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Author Name : Ronal Regen

Affiliation : Institut Agama Islam Negeri Kerinci, Jambi, Indonesia

Email: ronalregen2044@gmail.com

Pendahuluan

Sektor jasa makanan dan minuman merupakan salah satu penopang penyerapan tenaga kerja terbesar di dunia sekaligus sektor dengan tingkat perputaran karyawan yang paling tinggi.

Karakteristik pekerjaan di sektor ini menuntut kontak langsung yang intens dengan pelanggan, jam kerja yang panjang dan tidak teratur, serta tuntutan emosional yang berkelanjutan. Kombinasi tersebut menjadikan tekanan kerja sebagai persoalan struktural, bukan sekadar persoalan individual. Kajian sistematis pada literatur perhotelan menunjukkan bahwa kelelahan kerja telah berkembang menjadi salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam dua dekade terakhir karena konsekuensinya yang luas terhadap kualitas layanan dan keberlangsungan organisasi (Ayachit & Chitta, 2022). Bukti empiris lintas negara memperkuat pola yang sama: stres kerja meningkatkan kelelahan dan niat keluar karyawan hotel di Mesir (Salama et al., 2022) maupun di Türkiye (Üngüren et al., 2024), dan hubungan tersebut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja tempat karyawan berada (Wen et al., 2020).

Di Indonesia, sektor ini menempati posisi strategis dalam struktur perekonomian nasional. Badan Pusat Statistik (2024) mencatat lapangan usaha penyediaan akomodasi dan makan minum tumbuh 8,33% pada triwulan III-2024 dan menempati urutan ketiga pertumbuhan tertinggi di antara seluruh lapangan usaha. Pertumbuhan tersebut tidak hanya berarti bertambahnya unit usaha, tetapi juga bertambahnya kebutuhan tenaga kerja pada jenis pekerjaan yang sebagian besar bersifat kontraktual, berketerampilan menengah, dan sangat bergantung pada mutu interaksi antarpersonal. Dalam kondisi demikian, kualitas sumber daya manusia menjadi penentu utama daya saing usaha, sebab keunggulan café dan restoran tidak lagi semata-mata terletak pada produk melainkan pada pengalaman layanan yang diciptakan karyawan (Firman, 2021; Irwan, 2023).

Persoalan menjadi lebih tajam pada usaha café dan restoran berskala mikro dan kecil. Berbeda dengan hotel berbintang atau restoran jaringan besar, unit usaha ini umumnya tidak memiliki departemen sumber daya manusia, prosedur kerja terdokumentasi, maupun program manajemen stres yang terlembaga. Pengelolaan karyawan berlangsung secara informal dan sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan pemilik serta kualitas hubungan antarrekan kerja. Kondisi kerja seperti ini membuat iklim organisasi—yakni persepsi bersama karyawan mengenai lingkungan internal tempat mereka bekerja—memiliki bobot yang jauh lebih besar dibandingkan pada organisasi formal berskala besar. Sebaliknya, ketiadaan sistem penyangga formal berpotensi memperbesar dampak tekanan kerja terhadap hasil kerja karyawan.

Literatur yang ada belum menjawab persoalan tersebut secara memadai. Sebagian besar penelitian mengenai iklim organisasi dan stres kerja di Indonesia dilakukan pada organisasi formal berskala besar, seperti instansi pemerintah (Abas et al., 2022; Rahman & Yusuf, 2023), perusahaan manufaktur dan logistik (Alfarisiy, 2023; Putri & Puspitasari, 2023), atau laboratorium klinik (Noor & Puspaningtyas, 2023). Penelitian pada sektor hospitality pun cenderung terpusat pada hotel di destinasi wisata utama (Irwanti & Wisnawa, 2023). Akibatnya, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa minimnya bukti empiris mengenai perilaku organisasi pada usaha mikro dan kecil sektor makanan dan minuman di wilayah non-metropolitan, padahal justru pada segmen inilah sebagian besar tenaga kerja sektor ini terserap.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian Ini

Penulis (Tahun)	Konteks Penelitian	Variabel	Temuan Utama
Abas et al. (2022)	Aparatur sipil negara, Gorontalo	Kepuasan kerja, iklim organisasi, semangat kerja → kinerja	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Alfarisiy (2023)	PT Adam Dani Lestari, Medan	Iklim organisasi, stres kerja → kinerja	Kedua variabel signifikan secara parsial maupun simultan
Noor & Puspaningtyas (2023)	Laboratorium klinik, Malang	Iklim organisasi, stres kerja → kinerja	Signifikan secara parsial dan simultan; efek stres relatif lemah
Irwanti & Wisnawa (2023)	Front office hotel, Bali	Faktor ergonomi, stres kerja → kinerja	Stres kerja menurunkan kualitas layanan karyawan lini depan

Penulis (Tahun)	Konteks Penelitian	Variabel	Temuan Utama
Putri & Puspitasari (2023)	Perusahaan logistik, Semarang	Stres kerja, beban kerja, remunerasi → kinerja	Stres kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja
Julindrastuti & Karyadi (2024)	Karyawan perusahaan, Jawa Timur	Iklim organisasi, kepuasan kerja → kinerja	Iklim organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja
Diamantidis & Chatzoglou (2019)	Multisektor, Yunani	Faktor organisasional dan individual → kinerja	Lingkungan kerja dan dukungan organisasi merupakan determinan terkuat
Wen et al. (2020)	Karyawan lini depan hotel, Tiongkok	Stres peran, burnout, iklim layanan	Iklim layanan memoderasi hubungan stres peran dan niat keluar
Salama et al. (2022)	Hotel bintang tiga dan empat, Mesir	Stres kerja, burnout, niat keluar	Burnout memediasi sebagian pengaruh stres terhadap niat keluar
Üngüren et al. (2024)	Hotel bintang lima, Türkiye (n = 494)	Stres kerja, burnout, niat keluar	Keamanan kerja dan ketergantungan finansial memoderasi hubungan tersebut
Alamoudi (2024)	Sektor café, Arab Saudi	Dinamika tenaga kerja, turnover, retensi	Tekanan kerja dan iklim kerja menentukan retensi karyawan café
Penelitian ini (2025)	Café dan restoran mikro dan kecil, Kota Sungai Penuh (n = 90)	Iklim organisasi, stres kerja → kinerja	Iklim organisasi signifikan; stres kerja tidak signifikan secara parsial namun signifikan secara simultan

Sumber: diolah penulis (2025)

Kesenjangan empiris (*empirical gap*) juga tampak pada ketidakkonsistenan temuan mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja. Sejumlah penelitian melaporkan pengaruh negatif yang signifikan (Alfarisiy, 2023; Irwanti & Wisnawa, 2023), sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan atau bergantung pada variabel ketiga (Noor & Puspaningtyas, 2023; Putri & Puspitasari, 2023). Ketidakkonsistenan serupa telah lama dicatat dalam literatur internasional dan dijelaskan melalui perbedaan antara stresor yang bersifat menantang dan yang bersifat menghambat (LePine et al., 2005; Mazzola & Disselhorst, 2019; LePine, 2022). Sayangnya, sebagian besar penelitian di Indonesia masih memperlakukan stres kerja sebagai konstruk tunggal tanpa mempertimbangkan konteks sumber daya kerja yang menyertainya, sehingga simpulan yang dihasilkan sulit direkonsiliasi.

Pada tataran teoretis, kesenjangan (*theoretical gap*) muncul dari penggunaan Teori Dua Faktor Herzberg secara tunggal dalam menjelaskan hubungan iklim organisasi, stres kerja, dan kinerja. Teori tersebut kuat dalam membedakan faktor motivator dan faktor higienis, tetapi tidak menjelaskan mekanisme interaksi antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja. Sebaliknya, *Job Demands-Resources theory* menyediakan penjelasan mengenai proses gangguan kesehatan dan proses motivasional yang berjalan secara paralel, termasuk kemampuan sumber daya kerja untuk melemahkan dampak tuntutan kerja (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2023). Sementara itu, *Organizational Climate Theory* menempatkan persepsi bersama sebagai mekanisme yang menerjemahkan praktik organisasi menjadi perilaku kerja (Litwin & Stringer, 1968; Schneider et al., 2013). Ketiga kerangka ini jarang dipertemukan dalam satu model pada konteks usaha kecil sektor hospitality.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. *Pertama*, penelitian ini menguji model iklim organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada usaha café dan restoran berskala mikro dan kecil di kota non-metropolitan, konteks yang secara empiris belum tergarap. *Kedua*, penelitian

ini mengintegrasikan Teori Dua Faktor Herzberg dengan *Job Demands-Resources theory* dan *Organizational Climate Theory* sehingga hasil parsial yang tampak bertentangan dapat dibaca sebagai konsekuensi logis dari mekanisme penyangga sumber daya kerja, bukan sebagai anomali statistik. Ketiga, penelitian ini menyertakan karakteristik unit usaha—jenis kepemilikan, ukuran, usia operasional, dan intensitas kunjungan pelanggan—sebagai bagian dari deskripsi konteks, sehingga temuan dapat ditafsirkan secara lebih presisi pada tingkat organisasi tempat karyawan bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan café dan restoran di Kota Sungai Penuh; (2) menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada konteks yang sama; dan (3) menganalisis pengaruh simultan iklim organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. Kontribusi penelitian bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas keberlakuan *Job Demands-Resources theory* pada organisasi kecil dengan struktur informal serta menawarkan penjelasan atas ketidakkonsistenan temuan mengenai stres kerja. Secara praktis, penelitian ini memberikan arah prioritas intervensi bagi pemilik dan pengelola usaha café dan restoran yang beroperasi dengan sumber daya manajerial terbatas. Landasan konseptual dan rumusan hipotesis yang menopang ketiga tujuan tersebut diuraikan pada bagian berikut.

Landasan Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Iklim organisasi merujuk pada persepsi bersama anggota organisasi mengenai kebijakan, praktik, dan prosedur yang mereka alami, serta perilaku apa yang didukung dan dihargai di tempat kerja (Schneider et al., 2013). Konsep ini pertama kali dioperasionalkan secara sistematis oleh Litwin dan Stringer (1968) yang menempatkan iklim sebagai variabel perantara antara sistem organisasi dan motivasi individu. Berbeda dengan budaya organisasi yang berakar pada asumsi dasar, iklim bersifat lebih permukaan dan lebih responsif terhadap perubahan praktik manajerial, sehingga relevan sebagai sasaran intervensi jangka pendek pada organisasi kecil. Dalam penelitian ini iklim organisasi dioperasionalkan melalui lima dimensi, yaitu tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antarkaryawan, dukungan, dan konflik (Ningtita & Mariyati, 2023). Pada usaha café dan restoran, kelima dimensi tersebut bekerja melalui interaksi tatap muka sehari-hari alih-alih melalui prosedur tertulis, sehingga kualitasnya sangat ditentukan oleh perilaku keseharian pemilik dan supervisor.

Stres kerja dipahami sebagai kondisi ketegangan psikologis dan fisiologis yang timbul ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melampaui kemampuan dan sumber daya yang dimiliki karyawan. Robbins dan Judge (2019) mengelompokkan sumber stres organisasional ke dalam tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antarpribadi, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi. Kelima sumber tersebut dapat diamati secara langsung pada operasional café dan restoran: beban pesanan pada jam sibuk, ketidakjelasan pembagian peran ketika karyawan merangkap tugas, gesekan antarrekan kerja, minimnya struktur baku, serta gaya pengawasan pemilik. Literatur kontemporer menegaskan bahwa hubungan stres kerja dengan kinerja tidak bersifat linear sederhana. Stresor yang dipersepsikan sebagai peluang pertumbuhan dapat meningkatkan motivasi, sedangkan stresor yang dipersepsikan sebagai hambatan menurunkan hasil kerja, sehingga kedua efek tersebut berpotensi saling meniadakan dalam satu koefisien tunggal (LePine et al., 2005; LePine, 2022; Mazzola & Disselhorst, 2019). Pola serupa dilaporkan pada konteks kinerja inovatif (Cai et al., 2022), kemampuan kerja (Liu et al., 2022), dan keberkembangan di tempat kerja (Yang & Li, 2021).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, dan diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, serta inisiatif (Marsudi et al., 2021). Pada konteks layanan makanan dan minuman, keluaran kerja bersifat tidak berwujud dan diproduksi bersamaan dengan konsumsinya, sehingga kinerja karyawan sekaligus menjadi kinerja layanan yang dinilai pelanggan. Konsekuensinya, penurunan kinerja individual segera berdampak pada reputasi usaha (Firman, 2021; Alamoudi, 2024).

Tiga kerangka teori digunakan secara komplementer untuk menjelaskan hubungan antarvariabel tersebut. Teori Dua Faktor Herzberg et al. (1959) membedakan faktor motivator—pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan—dari faktor higienis berupa kondisi kerja, hubungan antarpersonal, pengawasan, dan kebijakan organisasi. Kehadiran faktor higienis tidak menciptakan

kepuasan, tetapi ketiadaannya menimbulkan ketidakpuasan. Dalam kerangka ini, dimensi tanggung jawab dan identitas pada iklim organisasi berperan sebagai motivator, sedangkan dimensi dukungan, kehangatan, dan pengelolaan konflik berperan sebagai higienis; stres kerja diposisikan sebagai gejala dari kelemahan faktor higienis. Implikasinya, penurunan stres kerja tidak dengan sendirinya meningkatkan kinerja, karena peningkatan kinerja mensyaratkan bekerjanya faktor motivator (Gama, 2020).

Job Demands-Resources theory melengkapi keterbatasan tersebut dengan menjelaskan dua proses yang berjalan paralel: proses gangguan kesehatan ketika tuntutan kerja menguras energi dan berujung pada penurunan kinerja, serta proses motivasional ketika sumber daya kerja menumbuhkan keterikatan kerja (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017; Lee & Jo, 2023). Proposisi yang paling relevan bagi penelitian ini adalah proposisi interaksi, yaitu sumber daya kerja melemahkan dampak tuntutan kerja terhadap ketegangan dan hasil kerja (Bakker et al., 2023; Bakker & de Vries, 2021). Sementara itu, *Organizational Climate Theory* menjelaskan mekanisme perantaranya: perilaku kerja tidak ditentukan langsung oleh praktik organisasi, melainkan oleh persepsi bersama karyawan atas praktik tersebut (Litwin & Stringer, 1968; Schneider et al., 2013). Dengan demikian, iklim organisasi diposisikan sebagai sumber daya kerja tingkat organisasi, sedangkan stres kerja merepresentasikan konsekuensi dari tuntutan kerja.

Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan

Argumen mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja dapat dibangun dari dua arah teoretis yang saling melengkapi. Dari sudut Teori Dua Faktor, dimensi tanggung jawab dan identitas merupakan faktor motivator yang secara langsung menyentuh isi pekerjaan. Ketika karyawan café dan restoran merasa memiliki kendali atas cara mereka melayani pelanggan dan merasa menjadi bagian dari unit usaha, kebutuhan akan pencapaian dan pengakuan terpenuhi, dan energi tersebut diterjemahkan menjadi upaya kerja yang lebih tinggi (Herzberg et al., 1959; Gama, 2020). Dari sudut *Job Demands-Resources theory*, iklim organisasi merupakan sumber daya kerja tingkat organisasi yang memicu proses motivasional: dukungan atasan, kehangatan antarrekan, dan kejelasan tanggung jawab menumbuhkan keterikatan kerja yang berujung pada peningkatan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017; Lee & Jo, 2023).

Bukti empiris mendukung kedua argumen tersebut. Abas et al. (2022) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung meningkatkan kinerja aparatur pelayanan publik. Julindrastuti dan Karyadi (2024) melaporkan kontribusi signifikan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan. Rahman dan Yusuf (2023) serta Ningtita dan Mariyati (2023) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berhubungan dengan kinerja. Pada skala yang lebih luas, Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menemukan bahwa faktor lingkungan kerja menjelaskan variasi kinerja lebih besar dibandingkan karakteristik individual, sementara Depri (2022) memperlihatkan bahwa iklim yang buruk menekan motivasi kerja. Pada usaha kecil yang tidak memiliki sistem imbalan formal yang kuat, iklim organisasi bahkan menjadi salah satu dari sedikit sumber daya yang tersedia untuk menggerakkan kinerja.

H1: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan café dan restoran.

Stres Kerja dan Kinerja Karyawan

Proses gangguan kesehatan dalam *Job Demands-Resources theory* memprediksi bahwa tuntutan kerja yang berkepanjangan menguras energi karyawan dan menurunkan kinerja (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2023). Pada pekerjaan layanan makanan dan minuman, tuntutan tersebut hadir dalam bentuk beban pesanan pada jam sibuk, tuntutan peran yang tumpang tindih, serta pengawasan yang bersifat langsung. Teori Dua Faktor menempatkan kondisi-kondisi ini sebagai faktor higienis: ketika buruk, ia menimbulkan ketidakpuasan yang dapat menggerus perilaku kerja. Konsisten dengan hal tersebut, Irwanti dan Wisnawa (2023) menemukan bahwa stres kerja menurunkan kualitas layanan karyawan lini depan hotel di Bali, sedangkan Alfariy (2023) melaporkan pengaruh negatif signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan jasa.

Meskipun demikian, arah dan kekuatan pengaruh tersebut masih diperdebatkan. Sebagaimana diuraikan sebelumnya, efek stresor menantang dan stresor menghambat dapat saling meniadakan

sehingga koefisien tunggal stres kerja mengecil. Penelitian pada konteks Indonesia memperlihatkan pola yang sejalan: Putri dan Puspitasari (2023) tidak menemukan pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja, dan Noor dan Puspaningtyas (2023) melaporkan pengaruh yang relatif lemah dibandingkan iklim organisasi. Mengacu pada teori dan bukti yang dominan, hipotesis tetap dirumuskan dalam arah negatif, dengan kesadaran bahwa kekuatannya bergantung pada ketersediaan sumber daya kerja.

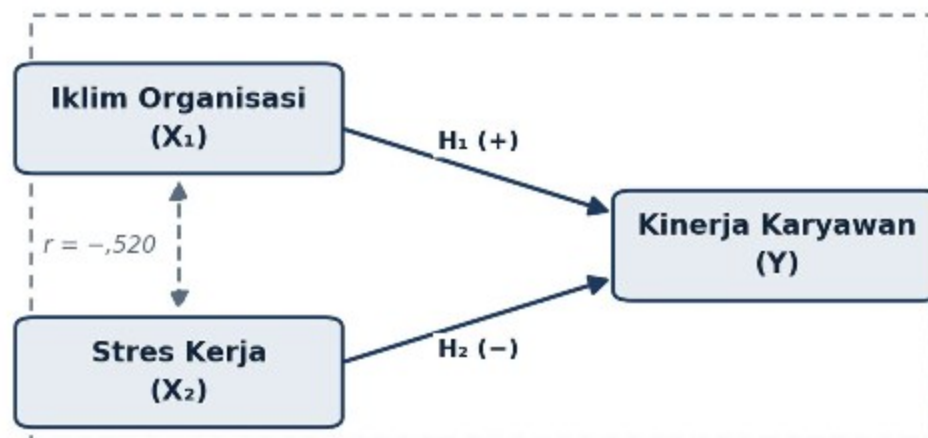
H2: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan café dan restoran.

Pengaruh Simultan Iklim Organisasi dan Stres Kerja

Proposisi interaksi dalam *Job Demands–Resources theory* menyatakan bahwa tuntutan kerja dan sumber daya kerja tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling memodifikasi (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & de Vries, 2021). Sumber daya kerja yang memadai melemahkan dampak tuntutan kerja terhadap ketegangan, sehingga model yang memasukkan keduanya secara bersamaan diharapkan memiliki daya jelas yang lebih tinggi dibandingkan model yang hanya memuat salah satunya. Wen et al. (2020) memberikan dukungan empiris untuk logika ini dengan menunjukkan bahwa iklim layanan memoderasi hubungan antara stres peran dan niat keluar karyawan hotel. Pada tingkat yang lebih umum, Alfarisiy (2023) dan Noor dan Puspaningtyas (2023) melaporkan bahwa iklim organisasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Iklim organisasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan café dan restoran.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



H₃ : pengaruh simultan X₁ dan X₂ terhadap Y

Teori Dua Faktor Herzberg • Job Demands–Resources Theory • Organizational Climate Theory

Sumber: dikembangkan penulis berdasarkan Herzberg et al. (1959), Litwin dan Stringer (1968), serta Bakker dan Demerouti (2017)

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan pengumpulan data secara *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena tujuan penelitian adalah menguji hubungan kausal yang telah dirumuskan secara teoretis, bukan mengeksplorasi fenomena baru. Unit analisis adalah individu, yaitu karyawan yang bekerja pada usaha café dan restoran di Kota Sungai Penuh. Prosedur penelitian secara keseluruhan disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2. Alur Penelitian



Sumber: diolah penulis (2025)

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada usaha café dan restoran di Kota Sungai Penuh. Karena jumlah pasti populasi tidak terdokumentasi secara resmi, populasi diperlakukan sebagai populasi tak terhingga. Penentuan sampel dilakukan melalui *purposive sampling* dengan kriteria: (a) karyawan aktif pada saat pengumpulan data; (b) telah bekerja minimal tiga bulan sehingga memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai iklim organisasi; dan (c) bersedia berpartisipasi secara sukarela. Kriteria masa kerja minimal tiga bulan penting karena persepsi iklim organisasi memerlukan waktu untuk terbentuk (Schneider et al., 2013).

Ukuran sampel ditetapkan sebanyak 90 responden. Kecukupan jumlah tersebut diverifikasi melalui dua acuan. *Pertama*, analisis kekuatan statistik a priori untuk regresi berganda dengan dua prediktor pada ukuran efek sedang ($F^2 = 0,15$), taraf signifikansi 0,05, dan kekuatan uji 0,80 mensyaratkan minimal 68 responden; jumlah 90 responden melampaui ambang tersebut. *Kedua*, kaidah umum Hair et al. (2019) merekomendasikan rasio minimal lima responden untuk setiap indikator konstruk terbesar; dengan 18 indikator pada variabel iklim organisasi, diperoleh jumlah minimum 90 responden. Seluruh kuesioner yang disebarakan kembali dalam keadaan terisi lengkap sehingga tingkat pengembalian mencapai 100% dan tidak terdapat data hilang.

Instrumen dan Definisi Operasional

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup yang terdiri atas dua bagian. Bagian pertama memuat karakteristik responden dan profil unit usaha. Bagian kedua memuat 48 item pengukuran variabel penelitian. Sebelum penyebaran kuesioner utama, dilakukan wawancara pra-survei dengan sejumlah karyawan dan pengelola café dan restoran untuk memastikan bahwa rumusan item sesuai dengan istilah dan situasi kerja yang lazim di lapangan. Masukan dari pra-survei digunakan untuk

menyederhanakan diksi tanpa mengubah makna konstruk. Definisi operasional variabel disajikan pada Tabel 2, sedangkan rincian dimensi dan contoh item disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Jumlah Item	Sumber Adaptasi
Iklim Organisasi (X_1)	Persepsi bersama karyawan mengenai kualitas lingkungan internal café dan restoran yang relatif bertahan, dialami secara kolektif, dan memengaruhi perilaku kerja	Tanggung jawab; identitas; kehangatan; dukungan; konflik	18	Litwin & Stringer (1968); Ningtita & Mariyati (2023)
Stres Kerja (X_2)	Kondisi ketegangan psikologis dan fisiologis yang dialami karyawan ketika tuntutan pekerjaan dipersepsikan melampaui sumber daya yang dimilikinya	Tuntutan tugas; tuntutan peran; tuntutan antarpribadi; struktur organisasi; kepemimpinan	15	Robbins & Judge (2019)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan	Kualitas kerja; kuantitas kerja; tanggung jawab; kerja sama; inisiatif	15	Marsudi et al. (2021)

Sumber: diolah penulis (2025)

Tabel 3. Dimensi, Jumlah Item, dan Contoh Item Instrumen

Variabel	Dimensi	Item	Contoh Item
Iklim Organisasi (X_1)	Tanggung jawab	X1.1–X1.3	Saya diberi kewenangan untuk mengambil keputusan kecil dalam melayani pelanggan.
	Identitas	X1.4–X1.6	Saya merasa menjadi bagian penting dari café/restoran tempat saya bekerja.
	Kehangatan	X1.7–X1.9	Hubungan antarkaryawan di tempat kerja saya berlangsung akrab dan saling menghargai.
	Dukungan	X1.10–X1.14	Atasan bersedia membantu ketika saya menghadapi kesulitan dalam bekerja.
	Konflik	X1.15–X1.18	Perbedaan pendapat di tempat kerja saya dibicarakan secara terbuka dan diselesaikan dengan baik.
Stres Kerja (X_2)	Tuntutan tugas	X2.1–X2.3	Volume pesanan pada jam sibuk melebihi kemampuan saya untuk menanganinya.
	Tuntutan peran	X2.4–X2.6	Saya sering merangkap pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab utama saya.
	Tuntutan antarpribadi	X2.7–X2.9	Saya merasa tertekan oleh gesekan hubungan dengan rekan kerja.
	Struktur organisasi	X2.10–X2.12	Pembagian tugas di tempat kerja saya tidak diatur dengan jelas.
	Kepemimpinan	X2.13–X2.15	Cara atasan mengawasi pekerjaan membuat saya merasa tertekan.

Variabel	Dimensi	Item	Contoh Item
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas kerja	Y.1–Y.3	Saya menyajikan pesanan sesuai standar yang ditetapkan tempat kerja.
	Kuantitas kerja	Y.4–Y.6	Saya mampu melayani jumlah pelanggan sesuai target harian.
	Tanggung jawab	Y.7–Y.9	Saya menuntaskan seluruh tugas hingga akhir giliran kerja.
	Kerja sama	Y.10–Y.12	Saya berkoordinasi dengan bagian dapur agar pesanan tersaji tepat waktu.
	Inisiatif	Y.13–Y.15	Saya menawarkan bantuan kepada pelanggan tanpa menunggu diminta.

Sumber: diolah penulis (2025)

Skala Pengukuran

Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Skala lima poin dipilih untuk menyeimbangkan kepekaan pengukuran dengan kemudahan pengisian bagi responden yang mayoritas berlatar pendidikan menengah. Seluruh item stres kerja dirumuskan searah, yaitu skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat stres yang lebih tinggi. Empat item pada dimensi konflik dalam variabel iklim organisasi dirumuskan secara terbalik dan telah dikodekan ulang sebelum analisis, sehingga skor yang lebih tinggi konsisten menunjukkan iklim organisasi yang lebih kondusif.

Validitas dan Reliabilitas

Validitas isi dipastikan melalui penelaahan item oleh dua akademisi bidang manajemen sumber daya manusia dan satu praktisi pengelola restoran. Validitas konstruk diuji menggunakan korelasi item-total terkoreksi, dengan item dinyatakan valid apabila nilai korelasinya melampaui nilai r tabel sebesar 0,207 pada derajat bebas 88 dan taraf signifikansi 0,05. Reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan ambang minimum 0,70 (Hair et al., 2019). Hasil kedua pengujian dilaporkan pada bagian hasil penelitian.

Pertimbangan Etika

Partisipasi dalam penelitian bersifat sukarela. Sebelum pengisian kuesioner, responden memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, penggunaan data, dan hak untuk mengundurkan diri kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Persetujuan diberikan secara tertulis pada lembar pertama kuesioner. Identitas responden maupun nama unit usaha tidak dicantumkan dalam basis data; data hanya disimpan dalam bentuk kode numerik dan digunakan semata-mata untuk kepentingan akademik. Izin pengumpulan data juga diperoleh terlebih dahulu dari pemilik atau pengelola setiap unit usaha.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan IBM SPSS Statistics 25 melalui empat tahap. Tahap pertama adalah analisis statistik deskriptif untuk memetakan karakteristik responden dan sebaran skor variabel. Tahap kedua adalah pengujian kualitas instrumen yang mencakup uji validitas dan reliabilitas. Tahap ketiga adalah pengujian asumsi klasik, meliputi uji normalitas residual dengan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas melalui nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*, serta uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dan pengamatan *scatterplot*. Tahap keempat adalah pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan persamaan:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dengan Y adalah kinerja karyawan, X_1 iklim organisasi, X_2 stres kerja, α konstanta, β koefisien regresi, dan e galat. Uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, dan koefisien determinasi terkoreksi untuk mengukur daya jelas model. Potensi bias metode bersama

diantisipasi secara prosedural melalui penjaminan anonimitas dan pemisahan urutan blok pertanyaan, serta secara statistik melalui pemeriksaan kolinearitas penuh dengan ambang VIF 3,3.

Hasil dan Diskusi

Karakteristik Responden dan Profil Unit Usaha

Seluruh 90 kuesioner yang disebarkan kembali dalam keadaan lengkap. Karakteristik responden dan profil unit usaha tempat mereka bekerja disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden dan Profil Unit Usaha (n = 90)

Karakteristik	Kategori	f	%	Karakteristik	Kategori	f	%
Jenis kelamin	Laki-laki	63	70.0	Masa kerja	3–6 bulan	23	25.6
	Perempuan	27	30.0		6–12 bulan	30	33.3
Usia (tahun)	< 20	10	11.1	Jenis usaha	1–3 tahun	21	23.3
	20–25	38	42.2		> 3 tahun	16	17.8
	26–30	28	31.1		Lokal	65	72.2
	> 30	14	15.6		Waralaba	25	27.8
Pendidikan	SMA/SMK	55	61.1	Jumlah karyawan	< 10 orang	34	37.8
	Diploma	18	20.0		10–20 orang	38	42.2
	Sarjana	17	18.9		> 20 orang	18	20.0
Status kerja	Kontrak	52	57.8	Usia usaha	< 2 tahun	24	26.7
	Tetap	38	42.2		2–5 tahun	39	43.3
Jam kerja	Penuh waktu	72	80.0		> 5 tahun	27	30.0
	Paruh waktu	18	20.0	Pelanggan harian	< 100 orang	22	24.4
Posisi	Waiter	26	28.9		100–200 orang	40	44.4
	Barista	22	24.4		> 200 orang	28	31.1
	Dapur	18	20.0				
	Kasir	14	15.6				
	Supervisor	10	11.1				

Keterangan: f = frekuensi; persentase dihitung terhadap n = 90. Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Profil tersebut memperlihatkan tenaga kerja yang muda, berpendidikan menengah, dan berstatus tidak tetap. Sebanyak 84,4% responden berusia di bawah 31 tahun, 61,1% berpendidikan SMA/SMK, dan 57,8% berstatus kontrak. Komposisi ini khas bagi usaha layanan makanan dan minuman berskala kecil yang mengandalkan tenaga kerja fleksibel. Dari sisi masa kerja, 58,9% responden telah bekerja kurang dari satu tahun, yang mengindikasikan perputaran karyawan yang relatif tinggi dan sekaligus menegaskan relevansi kriteria masa kerja minimal tiga bulan. Dari sisi unit usaha, 72,2% responden bekerja pada café dan restoran lokal berskala kecil dengan jumlah karyawan di bawah 21 orang, dan 44,4% bekerja pada unit usaha yang melayani 100 hingga 200 pelanggan per hari. Gambaran ini memperkuat karakterisasi konteks penelitian sebagai organisasi kecil dengan struktur pengelolaan yang informal.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas disajikan pada Tabel 5. Seluruh 48 item memiliki nilai korelasi item-total terkoreksi di atas r tabel 0,207 sehingga dinyatakan valid dan tidak ada item yang dieliminasi. Rentang nilai korelasi berada pada 0,397–0,791 untuk iklim organisasi, 0,217–0,721 untuk stres kerja, dan 0,208–0,828 untuk kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen (r tabel = 0,207; df = 88; α = 0,05)

Item X ₁	r hitung	Ket.	Item X ₂	r hitung	Ket.	Item Y	r hitung	Ket.
X1.1	0,538	Valid	X2.1	0,217	Valid	Y.1	0,567	Valid
X1.2	0,456	Valid	X2.2	0,267	Valid	Y.2	0,509	Valid
X1.3	0,668	Valid	X2.3	0,271	Valid	Y.3	0,208	Valid
X1.4	0,566	Valid	X2.4	0,256	Valid	Y.4	0,453	Valid
X1.5	0,587	Valid	X2.5	0,591	Valid	Y.5	0,459	Valid
X1.6	0,660	Valid	X2.6	0,508	Valid	Y.6	0,582	Valid
X1.7	0,397	Valid	X2.7	0,275	Valid	Y.7	0,742	Valid
X1.8	0,704	Valid	X2.8	0,721	Valid	Y.8	0,436	Valid
X1.9	0,535	Valid	X2.9	0,713	Valid	Y.9	0,428	Valid
X1.10	0,658	Valid	X2.10	0,716	Valid	Y.10	0,560	Valid
X1.11	0,791	Valid	X2.11	0,636	Valid	Y.11	0,728	Valid
X1.12	0,776	Valid	X2.12	0,564	Valid	Y.12	0,656	Valid
X1.13	0,726	Valid	X2.13	0,361	Valid	Y.13	0,715	Valid
X1.14	0,453	Valid	X2.14	0,683	Valid	Y.14	0,559	Valid
X1.15	0,477	Valid	X2.15	0,674	Valid	Y.15	0,828	Valid
X1.16	0,714	Valid						
X1.17	0,502	Valid						
X1.18	0,503	Valid						

Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 6 menunjukkan seluruh variabel memiliki koefisien Cronbach's Alpha di atas ambang 0,70, dengan nilai tertinggi pada iklim organisasi (0,895) dan terendah pada stres kerja (0,787). Dengan demikian instrumen dinyatakan konsisten secara internal dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Iklim Organisasi (X ₁)	18	0,895	Reliabel (sangat baik)
Stres Kerja (X ₂)	15	0,787	Reliabel (baik)
Kinerja Karyawan (Y)	15	0,853	Reliabel (sangat baik)

Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif variabel penelitian disajikan pada Tabel 7. Nilai kemencengan dan keruncingan seluruh variabel berada pada rentang ± 1 , yang mengindikasikan sebaran data mendekati normal.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n = 90)

Variabel	Min	Maks	Rata-rata	Simpangan Baku	Rata-rata Item	Kemencengan	Keruncingan
Iklim Organisasi (X ₁)	51	88	68,02	7,70	3,78	0,159	-0,309
Stres Kerja (X ₂)	31	67	45,00	6,86	3,00	0,038	0,166
Kinerja Karyawan (Y)	42	74	58,87	6,38	3,92	-0,262	0,361

Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

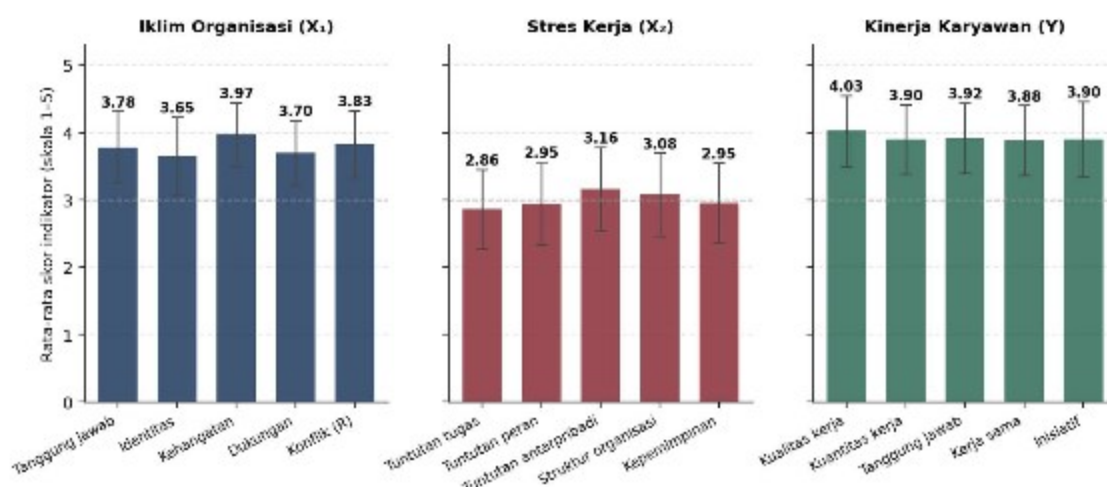
Rata-rata item iklim organisasi sebesar 3,78 menunjukkan bahwa karyawan mempersepsikan iklim organisasi pada kategori baik, meskipun belum optimal. Rata-rata item kinerja karyawan sebesar 3,92 termasuk kategori tinggi, sedangkan rata-rata item stres kerja sebesar 3,00 tepat berada pada titik tengah skala, yang menandakan tingkat stres moderat. Sebaran skor stres kerja yang simetris di sekitar titik tengah merupakan temuan penting karena menunjukkan bahwa tekanan kerja dirasakan secara nyata namun belum mencapai taraf yang ekstrem. Distribusi skor pada tingkat dimensi disajikan pada Tabel 8 dan divisualisasikan pada Gambar 3.

Tabel 8. Distribusi Skor Rata-rata per Dimensi

Dimensi	Item	Rata-rata	Simpangan Baku	Kategori	Variabel
Tanggung jawab	3	3,78	0,53	Tinggi	Iklim Organisasi (X ₁)
Identitas	3	3,65	0,58	Tinggi	
Kehangatan	3	3,97	0,47	Tinggi	
Dukungan	5	3,70	0,48	Tinggi	
Pengelolaan konflik	4	3,83	0,50	Tinggi	
Tuntutan tugas	3	2,86	0,59	Sedang	Stres Kerja (X ₂)
Tuntutan peran	3	2,95	0,61	Sedang	
Tuntutan antarpribadi	3	3,16	0,62	Sedang	
Struktur organisasi	3	3,08	0,62	Sedang	
Kepemimpinan	3	2,95	0,60	Sedang	
Kualitas kerja	3	4,03	0,53	Sangat tinggi	Kinerja Karyawan (Y)
Kuantitas kerja	3	3,90	0,51	Tinggi	
Tanggung jawab	3	3,92	0,52	Tinggi	
Kerja sama	3	3,88	0,52	Tinggi	
Inisiatif	3	3,90	0,56	Tinggi	

Keterangan: kategori mengacu pada rentang skala lima poin (1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; 4,21–5,00 sangat tinggi). Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025).

Gambar 3. Skor Rata-rata per Dimensi Iklim Organisasi, Stres Kerja, dan Kinerja Karyawan



Sumber: hasil olahan data primer (2025); garis putus-putus menunjukkan titik tengah skala

Pola yang tampak pada Gambar 3 informatif. Pada iklim organisasi, dimensi kehangatan memperoleh skor tertinggi (3,97) sedangkan dimensi identitas terendah (3,65). Artinya, hubungan antarrekan kerja telah terbangun baik, tetapi rasa memiliki terhadap unit usaha belum sekuat itu. Pada stres kerja, dimensi tuntutan antarpribadi memperoleh skor tertinggi (3,16) sedangkan tuntutan tugas terendah (2,86), yang menunjukkan bahwa sumber tekanan utama bersifat relasional alih-alih teknis. Pada kinerja karyawan, dimensi kualitas kerja tertinggi (4,03) sementara kerja sama terendah (3,88), sebuah pola yang lazim ditemui pada organisasi kecil dengan pembagian tugas yang cair.

Uji Asumsi Klasik

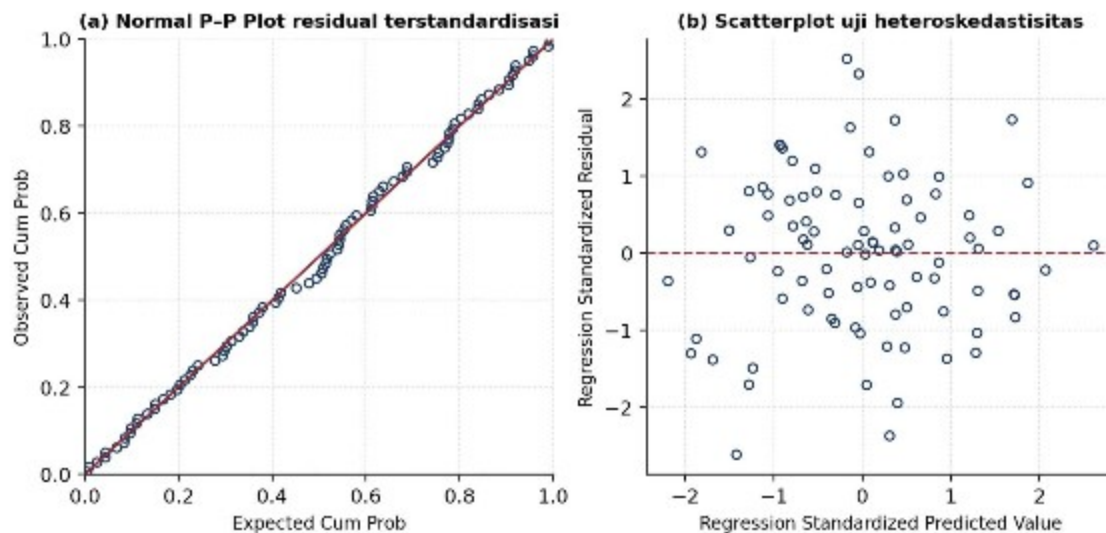
Hasil pengujian asumsi klasik dirangkum pada Tabel 9 dan divisualisasikan pada Gambar 4.

Tabel 9. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Statistik Uji	Nilai	Simpulan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov (residual)	D = 0,050; p = 0,200	Residual berdistribusi normal
	Kemencengan / keruncingan residual	-0,074 / 0,039	Berada pada rentang ± 1
Multikolinearitas	Tolerance X ₁ dan X ₂	0,730	Tidak terjadi multikolinearitas (> 0,10)
	VIF X ₁ dan X ₂	1,370	Tidak terjadi multikolinearitas (< 10)
Heteroskedastisitas	Uji Glejser X ₁	t = -1,099; p = 0,275	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Uji Glejser X ₂	t = 0,536; p = 0,593	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Breusch-Pagan	LM = 2,030; p = 0,362	Varians residual homogen

Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025).

Gambar 4. Normal P-P Plot dan Scatterplot Residual Regresi



Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Pada Gambar 4(a) titik-titik observasi menyebar rapat di sekitar garis diagonal, konsisten dengan hasil uji Kolmogorov-Smirnov yang tidak signifikan. Pada Gambar 4(b) residual terstandarisasi menyebar acak di atas dan di bawah garis nol tanpa membentuk pola sistematis, sehingga asumsi homoskedastisitas terpenuhi. Nilai VIF sebesar 1,370 juga berada jauh di bawah ambang 3,3 sehingga bias metode bersama tidak menjadi ancaman serius terhadap validitas hasil.

Analisis Korelasi

Matriks korelasi Pearson disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Matriks Korelasi Pearson Antarvariabel (n = 90)

Variabel	Rata-rata	Simpangan Baku	1	2	3
1. Kinerja Karyawan (Y)	58,87	6,38	(0,853)		
2. Iklim Organisasi (X_1)	68,02	7,70	0,826**	(0,895)	
3. Stres Kerja (X_2)	45,00	6,86	-0,460**	-0,520**	(0,787)

Keterangan: ** $p < 0,01$ (dua arah); angka dalam kurung pada diagonal adalah koefisien Cronbach's Alpha. Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Korelasi antara iklim organisasi dan kinerja karyawan bernilai 0,826 dan tergolong sangat kuat, sedangkan korelasi antara stres kerja dan kinerja karyawan bernilai -0,460 dan tergolong sedang. Korelasi negatif antara iklim organisasi dan stres kerja sebesar -0,520 memberikan indikasi awal bahwa iklim yang kondusif berhubungan dengan tingkat stres yang lebih rendah. Pola korelasi ini penting untuk membaca hasil regresi pada bagian berikutnya, karena mengisyaratkan adanya tumpang tindih varians antara kedua variabel bebas.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B	SE	β	t	Sig.	IK 95%	
						Batas bawah	Batas atas
(Konstanta)	15,323	6,078	—	2,521	0,014	3,242	27,403
Iklim Organisasi (X ₁)	0,666	0,059	0,804	11,386	0,000	0,550	0,782
Stres Kerja (X ₂)	-0,039	0,066	-0,042	-0,597	0,552	-0,170	0,091
R = 0,827 R ² = 0,683 Adjusted R ² = 0,676 SEE = 3,631							
F(2, 87) = 93,902; p < 0,001 f ² = 2,155 sr ² X ₁ = 0,472; sr ² X ₂ = 0,001							

Keterangan: B = koefisien tidak terstandarisasi; β = koefisien terstandarisasi; SE = galat baku; IK = interval kepercayaan; sr² = kuadrat korelasi semiparsial. Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025)

Persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 15,323 + 0,666X_1 - 0,039X_2$. Konstanta sebesar 15,323 merepresentasikan tingkat kinerja ketika kedua variabel bebas bernilai nol; nilai ini bersifat matematis semata karena skor terendah yang mungkin pada kedua variabel adalah 18 dan 15, bukan nol. Koefisien iklim organisasi sebesar 0,666 berarti setiap kenaikan satu satuan skor iklim organisasi, dengan stres kerja dikendalikan, meningkatkan skor kinerja sebesar 0,666 satuan. Koefisien stres kerja sebesar -0,039 menunjukkan arah negatif sebagaimana diteorikan, tetapi besarnya sangat kecil dan interval kepercayaannya mencakup angka nol.

Uji t menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 11,386$; $p < 0,001$), sehingga H1 didukung. Sebaliknya, stres kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial ($t = -0,597$; $p = 0,552$), sehingga H2 tidak didukung. Uji F menghasilkan nilai 93,902 dengan $p < 0,001$, sehingga H3 didukung: iklim organisasi dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi terkoreksi sebesar 0,676 menunjukkan bahwa model menjelaskan 67,6% variasi kinerja karyawan, sementara 32,4% sisanya dijelaskan oleh faktor di luar model. Nilai ukuran efek f^2 sebesar 2,155 termasuk kategori sangat besar menurut kriteria konvensional.

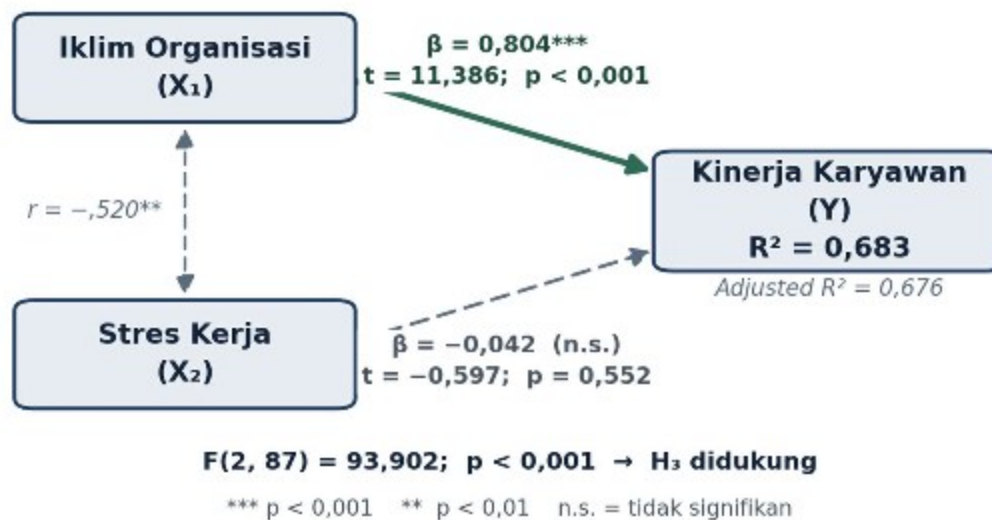
Analisis korelasi semiparsial memperjelas struktur kontribusi kedua prediktor. Iklim organisasi secara unik menjelaskan 47,2% varians kinerja karyawan, sedangkan stres kerja hanya menjelaskan 0,1% varians unik. Dengan kata lain, hampir seluruh daya jelas variabel stres kerja terhadap kinerja telah terserap oleh iklim organisasi. Temuan ini menjadi kunci penafsiran yang dibahas pada bagian berikutnya. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 12 dan divisualisasikan pada Gambar 5.

Tabel 12. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

H	Pernyataan Hipotesis	Koefisien	Sig.	Simpulan
H1	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	$\beta = 0,804$; $t = 11,386$	0,000	Didukung
H2	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	$\beta = -0,042$; $t = -0,597$	0,552	Tidak didukung
H3	Iklim organisasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	$F = 93,902$	0,000	Didukung

Sumber: hasil olahan data primer dengan IBM SPSS Statistics 25 (2025).

Gambar 5. Diagram Hasil Penelitian



Sumber: hasil olahan data primer (2025)

Mengapa Iklim Organisasi Begitu Menentukan

Kekuatan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini melampaui besaran yang lazim dilaporkan pada organisasi formal berskala besar. Penjelasan terletak pada karakteristik struktural konteks penelitian. Pada usaha café dan restoran mikro dan kecil, hampir tidak tersedia sumber daya kerja formal: tidak ada jenjang karier yang jelas, tidak ada sistem insentif berbasis kinerja yang terstruktur, dan tidak ada program pengembangan kompetensi. Dalam kekosongan tersebut, kualitas hubungan sehari-hari menjadi satu-satunya sumber daya kerja yang tersedia bagi karyawan. *Job Demands-Resources theory* memprediksi bahwa ketika suatu sumber daya menjadi langka, nilai marginalnya meningkat (Bakker et al., 2023). Iklim organisasi, dengan demikian, tidak sekadar berpengaruh; ia menjadi mekanisme utama yang menggerakkan kinerja.

Penjelasan kedua berasal dari Teori Dua Faktor. Herzberg et al. (1959) berargumen bahwa peningkatan kinerja hanya terjadi apabila faktor motivator bekerja. Struktur dimensi iklim organisasi dalam penelitian ini memuat kedua kategori sekaligus: tanggung jawab dan identitas berperan sebagai motivator, sedangkan kehangatan, dukungan, dan pengelolaan konflik berperan sebagai higienis. Konstruksi iklim organisasi karena itu menangkap keseluruhan spektrum faktor pekerjaan, dan wajar apabila daya jelasnya terhadap kinerja jauh melampaui konstruksi stres kerja yang hanya menangkap sisi higienis. Temuan ini memperkuat argumen Diamantidis dan Chatzoglou (2019) bahwa faktor lingkungan organisasi lebih menentukan kinerja dibandingkan atribut individual.

Pola pada tingkat dimensi memberikan nuansa yang menarik. Dimensi kehangatan memperoleh skor tertinggi sementara dimensi identitas terendah. Artinya, karyawan telah membangun ikatan yang kuat dengan sesama rekan kerja, tetapi belum sepenuhnya mengidentifikasi diri dengan unit usaha tempat mereka bekerja. Kondisi ini konsisten dengan profil ketenagakerjaan yang teramat: mayoritas responden berstatus kontrak dan telah bekerja kurang dari satu tahun. Ikatan horizontal terbentuk lebih cepat daripada ikatan vertikal terhadap organisasi. Implikasinya, penguatan iklim organisasi pada konteks ini sebaiknya diarahkan pada dimensi identitas, bukan pada dimensi yang skornya sudah tinggi. Temuan ini sejalan dengan Alamoudi (2024) yang menemukan bahwa retensi karyawan sektor café lebih ditentukan oleh keterikatan terhadap tempat kerja daripada oleh faktor kompensasi semata.

Menafsirkan Ketidadaan Pengaruh Parsial Stres Kerja

Hasil yang menunjukkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial mudah disalahtafsirkan sebagai bukti bahwa stres kerja tidak penting. Penafsiran semacam itu keliru dan bertentangan dengan pola data. Korelasi bivariat antara stres kerja dan kinerja bernilai $-0,460$ dan

signifikan pada taraf 0,01. Hubungan tersebut nyata. Yang terjadi adalah hubungan itu tidak bertahan setelah iklim organisasi dimasukkan ke dalam model. Korelasi negatif yang cukup besar antara iklim organisasi dan stres kerja (-0,520) menunjukkan bahwa sebagian besar varians stres kerja yang berkaitan dengan kinerja sesungguhnya merupakan varians bersama dengan iklim organisasi. Hal ini terkonfirmasi oleh nilai korelasi semiparsial: stres kerja hanya menyisakan 0,1% varians unik.

Job Demands-Resources theory menyediakan kerangka penjelasan yang paling sesuai. Proposisi interaksi teori ini menyatakan bahwa sumber daya kerja melemahkan dampak tuntutan kerja terhadap ketegangan dan hasil kerja (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker & de Vries, 2021). Ketika iklim organisasi berada pada tingkat yang memadai—sebagaimana teramati pada penelitian ini dengan rata-rata item 3,78—dukungan sosial dan kejelasan tanggung jawab menyerap sebagian besar tekanan sebelum tekanan tersebut berubah menjadi penurunan kinerja. Efek langsung stres kerja karena itu menjadi tidak signifikan, bukan karena stres tidak ada, melainkan karena stres tersebut telah disangga. Interpretasi ini diperkuat oleh temuan Wen et al. (2020) bahwa iklim layanan memoderasi hubungan antara stres peran dan niat keluar karyawan hotel.

Penjelasan pelengkap datang dari kerangka stresor menantang dan menghambat. Tingkat stres yang teramati berada pada kategori sedang (rata-rata item 3,00) dengan sumber tekanan tertinggi pada dimensi antarpribadi dan terendah pada tuntutan tugas. Struktur ini menunjukkan bahwa beban kerja teknis—melayani banyak pesanan pada jam sibuk—kemungkinan besar dipersepsikan sebagai stresor menantang yang justru mendorong upaya kerja, sementara tekanan relasional dipersepsikan sebagai stresor menghambat. Kedua efek yang berlawanan arah tersebut saling meniadakan dalam koefisien tunggal, sehingga menghasilkan estimasi mendekati nol (LePine et al., 2005; Mazzola & Disselhorst, 2019; LePine, 2022). Cai et al. (2022) dan Liu et al. (2022) melaporkan mekanisme serupa pada konteks kinerja inovatif dan kemampuan kerja.

Temuan ini konsisten dengan Putri dan Puspitasari (2023) yang tidak menemukan pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja, serta dengan Noor dan Puspaningtyas (2023) yang melaporkan pengaruh stres yang jauh lebih lemah dibandingkan iklim organisasi. Sebaliknya, temuan ini tampak berbeda dari Irwanti dan Wisnawa (2023) dan Alfariy (2023) yang melaporkan pengaruh negatif signifikan. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh konteks. Penelitian Irwanti dan Wisnawa dilakukan pada hotel di Bali dengan standar layanan yang ketat dan pengawasan mutu yang formal, kondisi yang cenderung mengubah tuntutan kerja menjadi stresor menghambat. Alfariy meneliti perusahaan dengan struktur hierarkis yang lebih kaku. Pada café dan restoran kecil, fleksibilitas kerja dan kedekatan antarpersonal menciptakan ruang penyesuaian yang tidak tersedia pada organisasi formal.

Makna Pengaruh Simultan

Diterimanya hipotesis ketiga sekaligus ditolakannya hipotesis kedua bukan merupakan kontradiksi statistik, melainkan konsekuensi logis dari struktur hubungan antarvariabel. Model gabungan menjelaskan 67,6% variasi kinerja karyawan, suatu daya jelas yang tinggi untuk penelitian perilaku organisasi berbasis persepsi. Namun kontribusi tersebut hampir seluruhnya berasal dari iklim organisasi. Pembacaan yang tepat atas hasil ini adalah bahwa stres kerja tetap relevan sebagai bagian dari sistem, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja bekerja melalui, dan bukan secara terpisah dari, iklim organisasi.

Implikasi teoretisnya cukup penting. Model yang memperlakukan iklim organisasi dan stres kerja sebagai dua prediktor yang setara dan independen kemungkinan besar salah spesifikasi. Struktur data pada penelitian ini lebih sesuai dengan model bertingkat, di mana iklim organisasi merupakan anteseden dari stres kerja sekaligus prediktor kinerja. Dengan kata lain, stres kerja berpotensi berfungsi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini tidak menguji jalur mediasi karena keterbatasan desain, tetapi pola korelasi dan korelasi semiparsial yang diperoleh memberikan dasar empiris yang kuat untuk pengujian semacam itu pada penelitian berikutnya.

Perlu ditekankan bahwa temuan ini tidak boleh dibaca sebagai anjuran untuk mengabaikan pengelolaan stres. Bukti lintas negara menunjukkan bahwa stres kerja yang tidak dikelola meningkatkan kelelahan dan niat keluar (Salama et al., 2022; Üngüren et al., 2024; Ayachit & Chitta, 2022), dan pada penelitian ini tingginya proporsi karyawan bermasa kerja kurang dari satu tahun

mengindikasikan perputaran yang tinggi. Stres kerja mungkin tidak menurunkan kinerja mereka yang bertahan, tetapi sangat mungkin memengaruhi siapa yang memilih untuk bertahan. Kinerja yang terukur pada penelitian ini adalah kinerja karyawan yang masih bekerja, bukan kinerja mereka yang telah keluar.

Temuan penelitian ini berimplikasi pada tiga tataran. Secara teoretis, hasil penelitian memperluas keberlakuan *Job Demands-Resources theory* pada organisasi mikro dan kecil berstruktur informal, sekaligus menawarkan penjelasan atas ketidakkonsistenan temuan mengenai stres kerja melalui dua mekanisme yang dapat diidentifikasi, yaitu tumpang tindih varians dengan sumber daya kerja serta saling meniadakannya efek stresor menantang dan stresor menghambat; integrasi Teori Dua Faktor Herzberg, *Job Demands-Resources theory*, dan *Organizational Climate Theory* terbukti bersifat komplementer dalam menjelaskan pola tersebut. Secara praktis, pelaku usaha café dan restoran perlu memprioritaskan penguatan iklim organisasi dibandingkan program pengurangan stres yang berdiri sendiri, melalui langkah berbiaya rendah seperti kejelasan pembagian tugas pada setiap giliran kerja, pemberian kewenangan terbatas kepada karyawan lini depan untuk menyelesaikan keluhan sederhana, serta pertemuan singkat sebelum jam sibuk; prioritas perbaikan sebaiknya diarahkan pada dimensi identitas yang memperoleh skor terendah dan pada pelembagaan mekanisme penyelesaian gesekan antarpribadi yang menjadi sumber tekanan tertinggi. Secara manajerial, iklim organisasi perlu diperlakukan sebagai aset yang dikelola secara sengaja dan dipantau berkala melalui penilaian lima dimensi, karena penguatan iklim sekaligus berfungsi sebagai strategi pengelolaan stres yang tidak langsung dan lebih layak diterapkan pada usaha kecil daripada pelatihan manajemen stres formal yang menuntut biaya dan waktu di luar jangkauan.

Simpulan

Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan café dan restoran di Kota Sungai Penuh, sedangkan stres kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial; secara simultan kedua variabel berpengaruh signifikan dengan daya jelas sebesar 67,6%. Ketiadaan pengaruh parsial stres kerja tidak menandakan ketidakrelevanan konstruk tersebut, melainkan mencerminkan bekerjanya iklim organisasi sebagai sumber daya kerja yang menyangga tekanan pekerjaan—inilah kontribusi utama penelitian ini, yang sekaligus menyediakan bukti empiris mengenai perilaku organisasi pada usaha mikro dan kecil sektor makanan dan minuman di wilayah non-metropolitan Indonesia. Simpulan tersebut perlu dibaca dengan mempertimbangkan keterbatasan desain *cross-sectional*, pengukuran seluruh variabel melalui laporan diri pada satu waktu, serta cakupan geografis yang terbatas pada satu kota. Karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menguji model mediasi dengan menempatkan stres kerja sebagai variabel perantara antara iklim organisasi dan kinerja melalui pemodelan persamaan struktural, membedakan pengukuran stres kerja ke dalam stresor menantang dan stresor menghambat, menerapkan desain longitudinal serta sumber data ganda seperti penilaian kinerja oleh supervisor, dan memperluas wilayah penelitian ke beberapa kota dengan menambahkan variabel tingkat organisasi seperti gaya kepemimpinan pemilik dan formalisasi prosedur kerja.

Referensi

- Abas, D. Y., Usus, I., Karundeng, D. R., & Paerah, A. K. (2022). The effect of job satisfaction, organizational climate and work spirit on the performance of state civil apparatus at the General Bureau of the Regional Secretariat of Gorontalo Province. *Gorontalo Management Research*, 5(1), 152–166.
- Alamoudi, H. (2024). Exploring workforce dynamics: An in-depth analysis of employee turnover and retention in the Saudi Arabian café sector. *European Journal of Business and Management Research*, 9(3). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.3.2242>
- Alfarisiy, M. I. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan PT Adam Dani Lestari Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(3), 169–180. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v1i3.688>

- Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125–144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Berita resmi statistik: Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan III-2024*. Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Cai, W., Xu, C., Yu, S., & Gong, X. (2022). Research on the impact of challenge–hindrance stress on employees' innovation performance: A chain mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 745259. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.745259>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Depri, D. R. (2022). Pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *Al-Istimrar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 1(2), 97–108.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Firman, A. (2021). The effect of career development on employee performance at Aswin Hotel and Spa Makassar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 133–146. <https://doi.org/10.33096/jmb.v8i1.721>
- Gama, A. W. S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep, pengembangan dan aplikasi*. CV Noah Aletheia.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Ed. ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Irwan. (2023). The impact of performance improvement on productivity. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 733–746. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i2.652>
- Irwanti, N. K. D., & Wisnawa, I. M. B. (2023). Analisis faktor ergonomi terhadap stres kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan front office hotel di Bali. *Journal of Applied Management Studies*, 4(2), 175–193.
- Julindrastuti, D., & Karyadi, I. (2024). Pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(2), 1224. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i2.3399>
- Lee, S., & Jo, H. (2023). The job demands–resources model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1194018. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors

- and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- LePine, M. A. (2022). The challenge–hindrance stressor framework: An integrative conceptual review and path forward. *Group & Organization Management*, 47(2), 223–254.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School.
- Liu, B., Xin, X., Gao, X., & Gao, L. (2022). Challenge–hindrance stressors and employability: The combined role of the energy–motivation process and organizational investment. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3411–3425. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S387080>
- Marsudi, Yuritanto, & Armansyah. (2021). Hubungan kepuasan kerja dan kinerja pegawai Koperasi Sawit Mahato Jaya. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(12), 2661–2664. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i12.428>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees? A critical review and meta-analysis of the challenge–hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961.
- Ningtita, N. A. W., & Mariyati, L. I. (2023). Hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan toko retail Indomaret di wilayah Sidoarjo. *Web of Scientist: International Scientific Research Journal*, 3(2), 1–12. <https://doi.org/10.47134/webofscientist.v3i2.17>
- Noor, K. J., & Puspaningtyas, M. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan laboratorium klinik Malang. *Jurnal Manajemen Jayanegara*, 15(1), 1–10.
- Putri, M. A., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh stres kerja, beban kerja, dan remunerasi terhadap kinerja karyawan PT “X” Logistik Semarang. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 9(2), 501–513. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i2.1074>
- Rahman, A., & Yusuf, M. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Camat Soromandi Kabupaten Bima. *Jurnal Economina*, 2(9), 2238–2243. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i9.737>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The effects of job stress on burnout and turnover intention: The moderating effects of job security and financial dependency. *Behavioral Sciences*, 14(4), 322. <https://doi.org/10.3390/bs14040322>
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role stress and turnover intention of front-line hotel employees: The roles of burnout and service climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- Yang, Y., & Li, X. (2021). The impact of challenge and hindrance stressors on thriving at work: Double mediation based on affect and motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 613871. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.613871>