

Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Komitmen Afektif dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Jane Utami, Sandra Dewi, Intan Silviana Mustikawati

Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu-Ilmu Kesehatan, Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

Corresponding Author Email: janeutamisetiawan@student.esaunggul.ac.id

Article Info

Submitted : 03/09/2025
In Reviewed : 24/12/2025
Accepted : 10/04/2026
Available online : 31/05/2026

ABSTRACT

Employee turnover at a general hospital in South Tangerang City showed an increasing trend in 2023. This study aimed to analyze the relationship between job stress and compensation and affective commitment through work motivation as an intervening variable. This study employed a quantitative approach with a cross-sectional design, in which all variables were measured at a single point in time. The study population consisted of non-medical functional employees, and the sampling technique used was total sampling, resulting in 70 respondents. Data were collected using a structured questionnaire, while data analysis was conducted using the Three Box Method for descriptive analysis and Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine the relationships among variables. The results showed that job stress and compensation were significantly associated with affective commitment through work motivation as an intervening variable. Job stress and compensation each showed a significant association with work motivation. Job stress did not show a significant direct association with affective commitment, whereas compensation had a significant association with affective commitment. Work motivation was also significantly associated with affective commitment. Based on these findings, it is recommended that the hospital manage workload and provide psychological support to reduce job stress, improve compensation through fair reward systems, and strengthen work motivation through relevant training in order to enhance affective commitment and employee loyalty.

Keywords: *work stress, compensation, work motivation, affective commitment, managers*

ABSTRAK

Tingkat turnover karyawan di RSUD Kota Tangerang Selatan pada tahun 2023 menunjukkan tren peningkatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan stres kerja dan kompensasi dengan komitmen afektif melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional*, di mana pengukuran variabel dilakukan pada satu waktu tertentu. Populasi penelitian adalah karyawan dengan jabatan fungsional nonmedis, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling* sehingga diperoleh 70 responden. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data menggunakan *Three Box Method* untuk analisis deskriptif dan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menganalisis hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Stres kerja dan kompensasi masing-masing memiliki hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja. Stres kerja tidak menunjukkan hubungan yang signifikan secara langsung dengan komitmen afektif, sedangkan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Motivasi kerja juga memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar rumah sakit melakukan pengelolaan beban kerja dan

pemberian dukungan psikologis untuk menekan stres kerja, meningkatkan kompensasi melalui sistem penghargaan yang adil, serta memperkuat motivasi kerja melalui pelatihan yang relevan guna meningkatkan komitmen afektif dan loyalitas karyawan.

Kata Kunci: stres kerja, kompensasi, motivasi kerja, komitmen afektif

PENDAHULUAN

Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), rumah sakit adalah komponen penting dalam sistem sosial dan kesehatan, berfungsi untuk menyediakan layanan kesehatan yang komprehensif, termasuk pengobatan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Kesehatan adalah aspek krusial yang mempengaruhi kualitas hidup dan produktivitas seseorang. Republik Indonesia berkomitmen untuk menjamin hak setiap warganya untuk mencapai kehidupan yang sehat dan sejahtera, sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Penelitian yang dilakukan di rumah sakit di Tiongkok pada tahun 2022 terhadap 267 staf rumah sakit meneliti bagaimana faktor psikologis memengaruhi komitmen afektif melalui peran kepuasan kerja dan kelelahan kerja. Hasil Penelitian ini menunjukkan Kepuasan kerja dan kelelahan kerja sepenuhnya berhubungan antara keamanan psikologis dan komitmen afektif di antara staf rumah sakit. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan memoderasi melalui kelelahan kerja, dan efek tidak langsung dari kelelahan kerja menurun ketika dukungan organisasi yang dirasakan meningkat. Keamanan psikologis dapat meningkatkan komitmen afektif staf rumah sakit melalui peningkatan kepuasan kerja atau mengurangi kelelahan kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan dapat mengurangi efek kelelahan kerja terhadap komitmen afektif. Strategi efektif untuk meningkatkan komitmen afektif di antara staf rumah sakit mungkin memerlukan pertimbangan kelelahan kerja dan kepuasan kerja (Li *et al.*, 2022). Dengan memahami dinamika ini, karyawan dengan jabatan fungsional rumah sakit dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan, serta kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan.

Komitmen afektif merupakan dimensi komitmen organisasi yang menggambarkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keterlibatan individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung bertahan dalam organisasi karena adanya keinginan pribadi, bukan semata-mata karena kebutuhan atau kewajiban (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif berperan penting dalam meningkatkan partisipasi karyawan, loyalitas terhadap organisasi, serta berkaitan dengan rendahnya niat keluar dan tingkat *turnover* karyawan (Mathieu & Zajac, 1990).

Studi pendahuluan yang dilakukan terhadap 10 karyawan non medis di RSUD Kota Tangerang Selatan yang menunjukkan bahwa sekitar 50% karyawan non medis merasa kurang berkomitmen secara afektif terhadap rumah sakit. Kekurangan komitmen ini terlihat jelas dari rendahnya partisipasi mereka dalam kegiatan rumah sakit, keaktifan yang terbatas dalam mempromosikan organisasi, serta kurangnya inisiatif dalam memberikan masukan dan dukungan terhadap masalah yang dihadapi rumah sakit. Berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari bagian HRD RSUD Tangerang Selatan, terdapat perubahan yang signifikan dalam tingkat *turnover* karyawan non-medis selama periode tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021, tingkat *turnover* adalah 18%, dengan 18 dari 100 karyawan non-medis yang meninggalkan organisasi. Angka ini menurun pada tahun 2022, dengan 11 karyawan non-medis atau 11% yang melakukan *turnover*. Pada tahun 2023, tingkat *turnover* lebih lanjut menurun menjadi 6%, dengan hanya 6 dari 100 karyawan non-medis yang melakukan *turnover*. Penurunan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam retensi karyawan, yang mungkin disebabkan oleh faktor-faktor seperti peningkatan motivasi, atau perubahan kebijakan manajerial. Namun, penting untuk terus memantau dan menganalisis faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi *turnover* dan memastikan bahwa perubahan positif ini berkelanjutan, terjadinya *turnover* hal ini bisa menjadi indikasi rendahnya komitmen afektif karyawan non-medis terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat adanya permasalahan pada komitmen afektif karyawan RSUD Kota Tangerang Selatan yang berdampak langsung pada motivasi kerja. Hal ini pada akhirnya dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Mengacu pada temuan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih dalam peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan

antara stres kerja, kompensasi, dan komitmen afektif di RSUD Kota Tangerang Selatan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan judul: "Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi terhadap Komitmen Afektif dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di RSUD Kota Tangerang Selatan."

METODE

Penelitian ini dilakukan di RSUD Kota Tangerang pada periode September hingga Desember 2024 dengan pendekatan kuantitatif dan desain *cross-sectional* untuk menganalisis hubungan antar variabel yang diteliti pada satu waktu pengukuran. Variabel stres kerja (X1) dan kompensasi (X2) dianalisis hubungannya dengan motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening serta komitmen afektif (Y) sebagai variabel dependen. Populasi penelitian terdiri dari seluruh manajer non-medis yang masih aktif bekerja di RSUD Kota Tangerang sebanyak 70 orang, dan seluruh populasi tersebut diikutsertakan sebagai sampel (*total sampling*). Oleh karena itu, penelitian ini tidak menggunakan kriteria inklusi, sedangkan kriteria eksklusi ditetapkan bagi responden yang tidak bersedia berpartisipasi atau tidak hadir pada saat pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang merupakan hasil adaptasi dan modifikasi dari instrumen standar yang relevan dengan masing-masing variabel. Kuesioner stres kerja mencakup indikator beban kerja, tekanan waktu, dan tuntutan pekerjaan; kuesioner kompensasi meliputi kompensasi finansial dan nonfinansial; kuesioner motivasi kerja mencakup aspek kebutuhan, dorongan berprestasi, dan komitmen terhadap pekerjaan; sedangkan kuesioner komitmen afektif mencakup keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keterlibatan terhadap organisasi. Seluruh instrumen telah melalui uji validitas dan reliabilitas, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan *Three Box Method* untuk mengelompokkan data ke dalam kategori rendah, sedang, dan tinggi agar lebih mudah dipahami. Sebelum dilakukan analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, dilakukan beberapa pengujian prasyarat data. Uji outlier dilakukan untuk mengidentifikasi adanya data ekstrem yang berpotensi memengaruhi hasil analisis, sedangkan uji normalitas digunakan untuk melihat distribusi data, meskipun PLS-SEM tidak mensyaratkan data berdistribusi normal. Selain itu, uji linieritas dilakukan untuk memastikan adanya hubungan linier antar variabel yang dianalisis.

Uji validitas instrumen dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel pada sampel karyawan RS X. Selanjutnya, PLS-SEM digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten. Analisis *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Analisis *inner model* digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai koefisien jalur dan kekuatan model yang ditunjukkan oleh nilai R^2 . Pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel.

Penelitian ini telah memperoleh *ethical clearance* dari Komisi Etik Penelitian Kesehatan Universitas Esa Unggul pada tanggal 27 November 2024 dengan nomor No. 0924-11.020/DPKE-KEP/FINAL-EA/UEU/XI/2024, yang disetujui oleh drh. CSP Wekadigunawan, MKes, PhD.

HASIL

Analisa statistik deskriptif pada penelitian ini dilakukan melalui analisa *Three Box Method* mengacu pada pendapat (Ferdinand, 2014), untuk mengetahui keadaan setiap instrumen penelitian. Berdasarkan tabel 1, Hasil analisis menggunakan metode *Three Box Method*, ditemukan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini memiliki hubungan dengan perilaku tertentu yang ditunjukkan oleh karyawan. Stres kerja berhubungan dengan perilaku burnout, yang menunjukkan bahwa tingkat stres yang tinggi dapat menyebabkan kelelahan kerja, baik secara fisik maupun emosional, sehingga diperlukan strategi manajemen stres yang efektif. Kompensasi memiliki korelasi dengan perilaku *proactive*, mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi yang memadai mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas serta berkontribusi terhadap organisasi. Komitmen afektif ditemukan memiliki hubungan dengan perilaku loyal, yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan organisasi cenderung lebih setia dan berkomitmen dalam pekerjaannya, sehingga penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung serta membangun hubungan baik antara organisasi dan karyawan. Sementara itu, motivasi kerja berhubungan dengan *employee recognition*, yang berarti bahwa pengakuan atas kerja keras dan kontribusi karyawan berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja mereka. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan stres kerja yang baik, pemberian kompensasi yang adil, pembangunan komitmen afektif, serta pengakuan terhadap kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

Tabel 1. Matriks Tree Box

Variabel	Indeks			Perilaku
	R	S	T	
Stres Kerja			*	<i>Burnout</i>
Kompensasi			*	<i>Proactive</i>
Komitmen afektif			*	<i>Loyal</i>
Motivasi kerja			*	<i>Employee recognition</i>

Sumber: Olahan data primer, 2024

Keterangan Tabel

R = Rendah

S = Sedang

T = Tinggi

Keterangan ini menunjukkan kategori indeks masing-masing variabel hasil analisis menggunakan *Three Box Method*, dimana skor responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori tingkat penilaian, yaitu rendah, sedang, dan tinggi.

Berdasarkan tabel 2, Diketahui bahwa nilai koefisien determinasi pada pengaruh sistem stres kerja dan kompensasi terhadap komitmen afektif menunjukkan nilai 0,901 yang berarti bahwa stres kerja dan kompensasi berkontribusi sebesar 90,1% dalam menciptakan komitmen afektif dan masuk dalam kategori pengaruh yang kuat. Nilai koefisien determinasi pada pengaruh stres kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen afektif menunjukkan nilai 0,870 yang berarti bahwa stres kerja, kompensasi dan motivasi kerja berkontribusi sebesar 80,7% dalam menciptakan komitmen afektif dan masuk dalam kategori pengaruh yang kuat.

Tabel 2. Nilai R Square

	R-square	Kriteria
Y (KA)	0,901	<i>Strong</i>
Z (MK)	0,807	<i>Strong</i>

Sumber: Smart-PLS, 2024

Berdasarkan Tabel 3, hasil analisis *PLS-SEM* menunjukkan estimasi hubungan antar variabel sebagai berikut. Pada analisis sub-struktur 1 diperoleh persamaan struktural $Z = 0,312X_1 + 0,298X_2$ dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,870. Nilai tersebut menunjukkan bahwa stres kerja dan kompensasi secara simultan mampu menjelaskan sebesar 87,0% variasi motivasi kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Koefisien jalur menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,312, sedangkan kompensasi memiliki pengaruh positif sebesar 0,298. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut berkontribusi secara signifikan dalam membentuk motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, pada analisis sub-struktur 2 diperoleh persamaan struktural $Y = 0,046X_1 + 0,212X_2 + 0,312Z$ dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,901. Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja, kompensasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 90,1% variasi komitmen afektif. Koefisien jalur memperlihatkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif namun relatif lemah terhadap komitmen afektif (0,046), sedangkan kompensasi (0,212) dan motivasi kerja (0,312) menunjukkan pengaruh yang lebih kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki kontribusi paling besar terhadap komitmen afektif karyawan dibandingkan variabel lainnya.

Tabel 3. Hasil Analisa Pengaruh Langsung

Struktur	Pengaruh	Koefisien
Struktur 1	X1→Z	0,312
	X2→Z	0,298
	X1→Y	0,046
Struktur 2	X2→Y	0,212
	Z→Y	0,312

Sumber: Smart-PLS, 2024

- Pada pengujian stres kerja pengaruh total, didapatkan $T_{value} = 2,815$ untuk pengaruh Stres Kerja → Motivasi Kerja → Komitmen Afektif, yang berarti pengaruh stres kerja terhadap komitmen afektif melalui motivasi kerja tidak signifikan, sehingga H1 diterima.
- Pada pengujian kompensasi didapatkan $T_{value} = 2,347$ untuk pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif melalui motivasi kerja signifikan, sehingga H2 Diterima.
- Pada stres kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan perbandingan $T_{value} 4,827 > 1,96$ yang berarti stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga H2 diterima
- Pada pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja, menunjukkan perbandingan $T_{value} 3,162 > 1,96$ yang berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga H3 diterima.
- Pada pengaruh stres kerja terhadap komitmen afektif menunjukkan perbandingan $T_{value} 1,463 < 1,96$ yang berarti stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga H4 ditolak.
- Pada pengaruh kompensasi terhadap komitmen afektif menunjukkan perbandingan $T_{value} 2,239 > 1,96$ yang berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga H5 diterima
- Pada pengaruh motivasi terhadap komitmen afektif menunjukkan perbandingan $T_{value} 3,375 > 1,96$ yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, sehingga H6 diterima.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Pengaruh Total	Tvalue	Kesimpulan
Stres kerja→Motivasi kerja→ Komitmen afektif	2,815	H1 Diterima
Kompensasi→Motivasi kerja→ Komitmen afektif	2,347	H1 Diterima
Pengaruh Langsung	Tvalue	Kesimpulan
Stres kerja→Motivasi kerja	4,827	H2 Diterima
Kompensasi→Motivasi kerja	3,162	H3 Diterima
Stres kerja → Komitmen afektif	1,463	H4 Ditolak
Kompensasi → Komitmen afektif	2,239	H5 Diterima
Motivasi kerja→ Komitmen afektif	3,375	H6 Diterima

Sumber: Smart-PLS, 2024

PEMBAHASAN

Pengaruh stres kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Pembahasan ini menekankan bagaimana pengalaman kerja sehari-hari manajer nonmedis di rumah sakit membentuk keterikatan emosional terhadap organisasi. Tekanan kerja terutama muncul dari akumulasi tugas administratif, tuntutan koordinasi lintas unit, serta kebutuhan menjaga kesinambungan operasional layanan. Ketika pembagian tugas dirasakan proporsional dan selaras dengan kondisi kesehatan serta minat profesional, tekanan kerja menjadi lebih terkendali dan memungkinkan manajer non-medis membangun rasa nyaman serta keterikatan emosional terhadap rumah sakit. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa stres kerja

merupakan respons individu terhadap tekanan psikologis yang dipengaruhi oleh kondisi kerja dan karakteristik individu (Robbins & Judge, 2019).

Esensi penting lainnya terletak pada peran motivasi kerja sebagai proses psikologis yang membantu manajer non-medis memaknai tekanan kerja secara lebih adaptif. Dukungan atasan, kejelasan peran, serta peluang pengembangan kompetensi yang tercermin dalam indikator kuesioner berkontribusi pada munculnya dorongan internal untuk tetap berkinerja optimal. Dalam praktik pengelolaan rumah sakit, motivasi kerja dapat diperkuat melalui penyediaan jalur pengembangan karier dan pengakuan atas kontribusi manajerial. Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan yang menyatakan bahwa individu akan terdorong untuk mencapai kinerja yang lebih baik ketika kebutuhan dasar dan kebutuhan penghargaan terpenuhi (Maslow, 1943).

Dari sudut pandang peningkatan komitmen afektif, temuan penelitian ini mengarahkan rumah sakit untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis manajer non-medis. Pemenuhan kebutuhan akan penghargaan, rasa dihargai, dan kesempatan aktualisasi diri memperkuat hubungan emosional antara individu dan organisasi. Keterikatan emosional tersebut mencerminkan komitmen afektif sebagai bentuk hubungan psikologis yang didasarkan pada perasaan positif dan kedekatan emosional dengan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Dengan demikian, pengelolaan stres kerja yang disertai penguatan motivasi kerja menjadi strategi penting dalam membangun komitmen afektif dan menjaga loyalitas manajer non-medis di rumah sakit.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Dalam pelaksanaan tugas di rumah sakit, kompensasi dipersepsikan oleh manajer nonmedis sebagai bentuk penghargaan atas tanggung jawab dan kontribusi yang diberikan. Ketika kompensasi dirasakan adil dan sesuai dengan beban kerja, muncul perasaan dihargai yang mendukung sikap positif terhadap organisasi. Kondisi ini mendorong manajer non-medis untuk menjalankan perannya dengan lebih nyaman dan membangun keterikatan emosional terhadap rumah sakit. Persepsi tersebut juga tercermin dari indikator kuesioner yang menunjukkan bahwa kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab kerja berhubungan dengan dorongan untuk tetap terlibat dan mendukung kegiatan organisasi.

Selain itu, motivasi kerja berperan dalam menghubungkan persepsi terhadap kompensasi dengan keterikatan emosional terhadap rumah sakit. Kompensasi yang jelas dan transparan, disertai peluang pengembangan karier, membantu menjaga dorongan kerja manajer non-medis dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Ketika motivasi kerja terjaga, keterikatan emosional terhadap organisasi cenderung lebih kuat dan tercermin dalam loyalitas serta kesediaan untuk berkontribusi secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa komitmen afektif tumbuh dari pengalaman kerja yang memberikan rasa dihargai dan hubungan emosional yang positif dengan organisasi (Meyer & Allen, 1997).

Pengaruh stres kerja Terhadap Motivasi Kerja

Dalam pelaksanaan tugas di rumah sakit, pengalaman stres kerja yang dialami manajer non-medis berkaitan dengan bagaimana proses organisasi dan kondisi kerja dijalankan. Tekanan kerja muncul antara lain dari beban administrasi, pengawasan yang dirasakan terlalu ketat, serta keterbatasan dukungan dari atasan maupun rekan kerja. Kondisi tersebut dapat menimbulkan rasa tertekan yang memengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Namun demikian, ketika manajer non-medis tetap memiliki rasa tanggung jawab terhadap perannya dan memahami kontribusinya bagi kelancaran operasional rumah sakit, dorongan untuk bekerja dengan baik masih dapat dipertahankan. Situasi ini mencerminkan bagaimana tekanan kerja dimaknai secara berbeda oleh individu tergantung pada konteks dan dukungan yang diterima, sebagaimana juga dijelaskan dalam penelitian sebelumnya (Dharma et al., 2020).

Selain faktor proses organisasi, kompensasi menjadi bagian dari pengalaman kerja yang turut memengaruhi bagaimana tekanan kerja dirasakan. Kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan ekspektasi membantu menciptakan rasa dihargai dan kepuasan dalam bekerja. Dalam praktik rumah sakit, kondisi ini dapat menjaga motivasi kerja manajer nonmedis meskipun berada dalam lingkungan kerja yang menuntut. Upaya perbaikan proses organisasi agar lebih efisien, penciptaan dukungan sosial yang lebih baik, serta pemberian kompensasi yang layak dapat membantu mengelola tekanan kerja dan menjaga dorongan kerja

tetap stabil. Pendekatan tersebut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif dan memperkuat keterlibatan serta loyalitas manajer non-medis terhadap rumah sakit.

Pengaruh Kompensasi Terhadap motivasi Kerja

Hasil analisa menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan non medis. Dimensi kompensasi yang mencakup penghargaan atas pencapaian, kesempatan untuk promosi, dan kesejahteraan melalui fasilitas seperti asuransi kesehatan, berperan penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Kompensasi yang memadai dan dirasakan adil oleh karyawan memberikan dorongan psikologis yang positif, yang berakhir pada peningkatan motivasi mereka. Sebagaimana terlihat dalam dimensi kompensasi, karyawan yang merasa dihargai melalui penghargaan yang sebanding dengan usaha dan prestasi kerja mereka lebih cenderung untuk menunjukkan komitmen tinggi terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.

Hasil analisis *Three Box Method* menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja karyawan non-medis dipengaruhi oleh beberapa faktor penting yang mendukung kinerja mereka. Karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sudah sangat memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka seperti kebutuhan pangan, tempat tinggal, dan keamanan finansial, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih tenang dan fokus dalam bekerja. Dalam hal motivasi kerja, sebagian besar karyawan merasa diberi kesempatan yang cukup untuk mengembangkan keterampilan dan menunjukkan kemampuan mereka. Selain itu, komunikasi yang efektif dengan atasan dan penghargaan yang adil menjadi faktor meningkatkan motivasi serta komitmen mereka terhadap organisasi. Penelitian ini di dukung dengan penelitian Prayetno dan Darmiliani (2024) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

Pengaruh stres kerja terhadap Komitmen afektif

Dalam konteks kerja di rumah sakit, pengalaman stres yang dialami manajer non-medis tidak selalu diikuti dengan melemahnya keterikatan emosional terhadap organisasi. Tekanan kerja yang bersumber dari pengawasan yang dirasakan ketat, beban administrasi, maupun keterbatasan dukungan rekan kerja memang tercatat cukup tinggi dalam pengalaman kerja sehari-hari. Namun, kondisi tersebut tidak secara otomatis mengubah sikap emosional manajer non-medis terhadap rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi tidak semata-mata dibentuk oleh tingkat tekanan kerja, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Nursyah & Lukiasuti, 2022).

Esensi temuan ini menunjukkan bahwa komitmen afektif manajer non-medis lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang hadir bersamaan dalam lingkungan kerja. Selama manajer non-medis masih merasakan adanya penghargaan, kompensasi yang layak, kesempatan pengembangan karier, serta hubungan kerja yang cukup baik, keterikatan emosional terhadap rumah sakit cenderung tetap terjaga meskipun tekanan kerja dirasakan tinggi. Dalam praktik pengelolaan rumah sakit, hal ini mengindikasikan pentingnya menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi. Upaya membangun lingkungan kerja yang menghargai kontribusi, menyediakan ruang pengembangan, dan memperkuat relasi kerja dapat membantu mempertahankan komitmen afektif, sekalipun tekanan kerja tidak sepenuhnya dapat dihindari.

Pengaruh Kompensasi terhadap komitmen afektif

Dalam konteks kerja di rumah sakit, kompensasi dipersepsikan oleh manajer non-medis sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan tanggung jawab yang diemban. Penghargaan atas pencapaian kerja, kesempatan promosi, serta dukungan kesejahteraan seperti fasilitas kesehatan membentuk pengalaman kerja yang positif. Ketika imbalan yang diterima dirasakan adil dan sepadan dengan peran yang dijalankan, muncul rasa dihargai yang mendorong keterikatan emosional terhadap organisasi. Kondisi ini tercermin dalam sikap menerima, rasa memiliki, serta kesiapan untuk tetap terlibat dalam mendukung tujuan rumah sakit.

Selain itu, hasil deskriptif menunjukkan bahwa keterikatan emosional manajer non-medis juga dibangun melalui konsistensi kebijakan kompensasi dan kejelasan peluang pengembangan karier. Fasilitas kesejahteraan yang memadai dan mekanisme promosi yang transparan membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih positif antara individu dan organisasi. Dalam praktik pengelolaan rumah sakit, pendekatan ini mendukung

terbentuknya komitmen afektif yang lebih kuat, sebagaimana juga ditunjukkan dalam penelitian Fajar dan Ratnawati (2024) yang menegaskan peran kompensasi dalam membangun keterikatan emosional terhadap organisasi.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap komitmen afektif

Dalam lingkungan kerja rumah sakit, motivasi kerja tercermin dari semangat manajer non-medis dalam menjalankan peran, keterlibatan dalam aktivitas organisasi, serta dorongan untuk mendukung pencapaian tujuan bersama. Ketika manajer non-medis merasakan adanya tujuan kerja yang jelas dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan, muncul rasa bermakna terhadap pekerjaan yang dijalani. Kondisi ini membantu membangun keterikatan emosional dengan rumah sakit, yang terlihat dari kesediaan untuk terlibat lebih aktif dan mempertahankan hubungan kerja dalam jangka panjang. Pengalaman kerja yang memberikan ruang bagi pencapaian dan pengakuan menjadi dasar penting dalam membentuk hubungan emosional yang positif dengan organisasi.

Selain itu, hasil deskriptif menunjukkan bahwa penghargaan yang adil dan pengakuan terhadap kontribusi manajerial berperan dalam menjaga dorongan kerja tetap konsisten. Motivasi kerja yang terpelihara memungkinkan manajer non-medis memandang rumah sakit bukan sekadar tempat bekerja, tetapi sebagai bagian dari identitas profesional mereka. Keterikatan emosional yang terbentuk melalui proses tersebut berkontribusi pada loyalitas dan kesiapan untuk mendukung organisasi secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alfarizi (2021) yang menekankan pentingnya faktor motivasional dalam membangun komitmen afektif melalui pengalaman kerja yang memberi rasa dihargai dan keterlibatan emosional.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan yang dapat diambil, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Stres kerja yang menurun akan meningkatkan motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kompensasi yang meningkat akan meningkatkan motivasi kerja. Stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Stres kerja berpotensi mempengaruhi komitmen afektif, tetapi ada faktor lain yang berperan dalam mempengaruhi komitmen afektif. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Kompensasi yang meningkat akan menimbulkan komitmen afektif karyawan yang meningkat. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Motivasi kerja yang meningkat akan menimbulkan komitmen afektif karyawan yang meningkat. Disarankan agar rumah sakit dapat mengurangi stres kerja dengan mengelola beban kerja secara seimbang, menyediakan layanan konseling, serta meningkatkan komunikasi dan dukungan dari atasan. Untuk meningkatkan kompensasi, manajemen perlu menerapkan sistem yang transparan, memberikan peluang pengembangan keterampilan, serta memberikan penghargaan yang adil atas pencapaian karyawan. Motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang relevan dan bermanfaat guna mendukung perkembangan karir. Sementara itu, komitmen afektif dapat diperkuat dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai serta memberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarizi, M. I. (2021). *Pengaruh motivasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening*. Skripsi. Universitas Islam Negeri.
- Dharma, R., Candana, D. M., & Arilla, S. (2020). Pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(6), 590–604. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i6.295>
- Fajar, A., & Ratnawati, I. (2024). Pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 13, 1–13.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Li, X., Zhang, Y., Yan, D., Wen, F., & Zhang, Y. (2022). Psychological safety and affective commitment among hospital staff: The mediating roles of job satisfaction and burnout and the moderating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 944134. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.944134>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Nursyah, R., & Lukiastuti, F. (2022). Pengaruh stres kerja terhadap komitmen organisasi melalui persepsi dukungan organisasi pada pegawai dalam kondisi pandemi. *Analisis*, 12(2), 139–163. <https://doi.org/10.37478/als.v12i2.2029>
- Prayetno, H., & Darmilisani, D. (2024). Analisis kemampuan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(1), 46–57. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i1.14721>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- World Health Organization. (2000). *The world health report 2000: Health systems – improving performance*. World Health Organization.
- Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.