Journal of Mandalika Literature, Vol. 7, No. 2, 2026, e-ISSN: 2745-5963
Akreditasi Sinta 4, https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/12219
Available online at: http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml

Peran Moderasi Budaya Organisasi terhadap Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review

Rehhulina Jessica Simanjorang [1], Nasyida Aulia Dafina Putri [2], Indah Permata Poetri[3]
[1,2,3]Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya
*Corresponding Author e-mail: 25120664378@mhs.unesa.ac.id

Article History
Received: 16-3-2026
Revised: 21-5-2026
Published: 31-5-2026

Key Words:
Organizational Culture; Work Stress; Employee Performance; Systematic Literature Review; Moderation.

Abstract*: Although the relationship between work stress and employee performance has been widely studied, inconsistencies in previous research findings indicate the absence of a systematic map that comprehensively integrates the moderating role of organizational culture across industrial contexts and cultural values. This study aims to analyze how organizational culture moderates the direction and magnitude of the relationship between work stress and employee performance, as well as to identify the contexts and types of culture in which organizational culture functions as a protective buffer or as an exacerbating factor for the negative impact of stress on performance. Using the Systematic Literature Review (SLR) method with the PRISMA flow, this study analyzed 19 final articles from the Scopus, OpenAlex, and ScienceDirect databases published between 2022–2026. The instrument used was a data extraction matrix to map methodology, culture types, and the nature of stress. The results indicate that organizational culture functions with a duality as both a protective buffer and an exacerbating factor for stress. Supportive, collaborative cultures and local values (such as the Balinese Jengah value) effectively mitigate the negative impacts of stress and transform it into productive eustress. Conversely, toxic, rigidly hierarchical, and extremely competitive cultures worsen the impact of stress, significantly decreasing performance. These findings identify that inconsistencies in previous research results are driven by differences in industrial context, local cultural values, and methodology*.

Kata Kunci:
Budaya Organisasi; Stres Kerja; Kinerja Karyawan; Tinjauan Literatur Sistematis; Moderasi.

Abstrak: Meskipun hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan telah banyak diteliti, inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengindikasikan belum adanya peta sistematis yang mengintegrasikan peran moderasi budaya organisasi secara menyeluruh lintas konteks industri dan nilai kultural. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi memoderasi arah dan besaran hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi konteks dan tipe budaya di mana budaya organisasi berfungsi sebagai pelindung (*protective*) atau justru sebagai pemicu (*exacerbating*) dampak negatif stres terhadap kinerja.Menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan alur PRISMA, studi ini menganalisis 19 artikel final dari basis data Scopus, OpenAlex, dan ScienceDirect dalam rentang tahun 2022–2026. Instrumen yang digunakan adalah matriks ekstraksi data untuk memetakan metodologi, tipe budaya, dan sifat stres. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi dualitas sebagai pelindung (*protective*) dan pemicu (e*xacerbating*) stres. Budaya suportif, kolaboratif, dan nilai lokal (seperti nilai Jengah di Bali) efektif memitigasi dampak negatif stres dan mengubahnya menjadi eustress yang produktif. Sebaliknya, budaya toksik, hierarkis kaku, dan kompetitif ekstrem memperburuk dampak stres sehingga menurunkan kinerja secara signifikan. Temuan ini mengidentifikasi bahwa inkonsistensi hasil penelitian terdahulu disebabkan oleh perbedaan konteks industri, nilai kultural lokal, dan metodologi.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.

Pendahuluan

Dalam dinamika organisasi modern, budaya organisasi bukan hanya sekadar identitas, tetapi juga aspek penting yang menentukan perilaku dan efektivitas individu dalam bekerja. Nilai-nilai yang dipegang perusahaan menjadi pedoman bagi karyawan dalam menyatukan tanggung jawab profesional dengan kebutuhan pribadi (Kim & Jung, 2022; Pham et al., 2024). Fenomena ini menjadi semakin kritis di era Industri 4.0, di mana partisipasi Generasi Z mendorong organisasi untuk mengubah model operasional agar tetap menjaga produktivitas (Sunaryanto & Idrus, 2025; Putri & Yusuf, 2022). Generasi Z yang lahir dan tumbuh bersama teknologi digital memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, otonomi, dan keseimbangan kesejahteraan psikologis di tempat kerja, sehingga organisasi yang gagal menyesuaikan budayanya berisiko kehilangan produktivitas dan mengalami tingginya *turnover* (Putri & Yusuf, 2022). Sayangnya, tuntutan pekerjaan di dunia digital yang serba cepat sering kali menjadi pisau bermata dua: di satu sisi mendorong kemajuan, tetapi di sisi lain memicu stres kerja yang tinggi (Demerouti & Bakker, 2023). Tanpa pengelolaan dalam kerangka budaya yang sesuai, stres ini berpotensi menjadi beban sistemik bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Diskusi akademis dalam lima tahun terakhir (2022–2026) secara mendalam menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai faktor utama yang memengaruhi hubungan antara stres dan kinerja (Kiptulon et al., 2024; Pham et al., 2024). Banyak literatur sepakat bahwa budaya yang mendukung dan berfokus pada kesejahteraan karyawan dapat berfungsi sebagai penyangga yang mengurangi dampak buruk stress (Onwujei, 2025; Rasheed et al., 2023). Menariknya, dalam konteks lokal seperti nilai Jengah di Bali, tekanan kerja tidak selalu berdampak negatif; stres justru dapat diubah menjadi motivasi positif (*eustress*) yang mendorong pencapaian (Sitiari et al., 2023). Akan tetapi, ditemukan anomali yang mempertanyakan kesepakatan tersebut. Penelitian terkini oleh Atinga et al. (2026) dan Opuala-Charles et al. (2023) mengidentifikasi sisi negatif dari tipe budaya tertentu, seperti budaya *Tough-Guy Macho* atau pola dukungan rekan kerja yang tidak tepat, yang justru memperburuk efek stres terhadap penurunan kinerja. Kesenjangan penelitian ini terjadi karena studi-studi sebelumnya cenderung bersifat sektoral, hanya menitikberatkan pada satu jenis industri atau satu tipe budaya saja, sehingga belum ada peta sistematis yang mengintegrasikan berbagai temuan ke dalam satu kerangka teori yang menyeluruh (Kiptulon et al., 2024).

Artikel ini berupaya mengatasi kekurangan tersebut dengan menerapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis dualitas fungsi budaya organisasi sebagai pelindung (*protective*) sekaligus pemicu (*exacerbating*) stres. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang cenderung normatif dan hanya fokus pada aspek positif budaya, studi ini secara kritis menguji berbagai tipe budaya, mulai dari budaya digital yang suportif hingga budaya yang bersifat toksik dan hierarkis kaku. Secara teoretis, kajian ini memberikan dua kontribusi utama: pertama, memperluas JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2017, as cited in Demerouti & Bakker, 2023) dengan menambahkan dimensi kultural sebagai penentu efektivitas sumber daya kerja, melampaui asumsi model orisinal yang bersifat universal; kedua, menguji relevansi

lintas budaya dari *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989, as cited in Manjima & Kalarani, 2025) dalam konteks nilai-nilai lokal Asia, khususnya nilai Jengah yang secara unik mengubah logika hubungan stres dengan kinerja. Kebaruan ini diharapkan dapat mengidentifikasi jenis budaya yang efektif dalam mengubah beban kerja (*distress*) menjadi tantangan yang produktif (*eustress*), sekaligus memberikan panduan berbasis bukti bagi praktisi manajemen sumber daya manusia.

Dengan menggunakan pendekatan SLR, studi ini bertujuan untuk menggabungkan temuan-temuan penelitian sebelumnya mengenai peran moderasi budaya organisasi dalam hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Secara khusus, penelitian ini berupaya menjawab dua pertanyaan riset berikut: (RQ1) Bagaimana budaya organisasi memoderasi arah dan besaran hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan? (RQ2) Dalam konteks dan tipe budaya apa saja budaya organisasi berfungsi sebagai pelindung (*protective*) atau justru sebagai pemicu (*exacerbating*) dampak negatif stres terhadap kinerja? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, kajian ini menganalisis artikel ilmiah berbahasa Inggris yang terindeks pada tiga basis data utama (Scopus, OpenAlex, dan ScienceDirect) dengan rentang publikasi 2022–2026. Pembatasan ini perlu diakui sebagai ruang lingkup yang membatasi generalisasi temuan, terutama mengingat kemungkinan adanya literatur relevan dalam bahasa lain atau yang terindeks di luar ketiga basis data tersebut. Temuan kajian ini diharapkan dapat memetakan pola interaksi antarvariabel, menguraikan faktor penyebab inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, serta menawarkan rekomendasi praktis dan teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *Systematic Literature Review* (SLR). Metode ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyintesis secara sistematis studi-studi relevan terkait peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan, tanpa membatasi diri pada satu tipe studi tertentu.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh artikel ilmiah yang dipublikasikan pada *database* jurnal internasional dan nasional. Pengambilan sampel dilakukan pada tiga *database* terpercaya, yaitu Scopus, OpenAlex, dan ScienceDirect yang diakses langsung melalui laman resmi, dengan pembatasan pada Bahasa Inggris. Penelusuran literatur dilakukan pada bulan Februari tahun 2026. Proses pencarian data menggunakan kata kunci yang dikombinasikan dengan operator Boolean (AND), yaitu "*Work Stress*" AND "*Employee Performance*" AND "*Organizational Culture*".

Artikel diinklusikan apabila memenuhi tiga syarat: (1) diterbitkan dalam rentang tahun 2022–2026; (2) tersedia secara Open Access; serta (3) ditulis dalam bahasa Inggris. Artikel dieksklusi apabila hanya tersedia dalam bentuk abstrak, berada di luar rentang waktu yang ditentukan, memiliki format dokumen yang tidak konsisten, populasinya tidak relevan, atau tidak mengkaji hubungan antara stres kerja dan budaya organisasi secara spesifik.

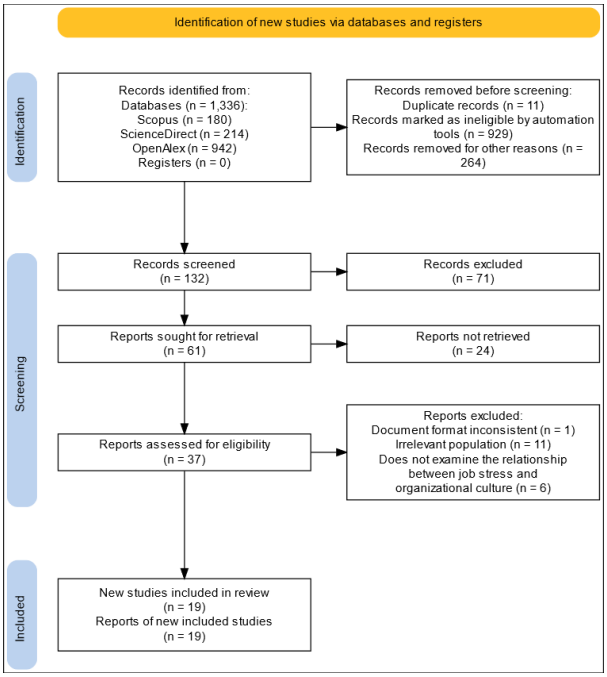
Proses seleksi artikel dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap mengikuti alur PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pada tahap awal, diperoleh sebanyak 1.336 artikel dari hasil penelusuran *database*. Selanjutnya, dilakukan penghapusan artikel duplikat, penyaringan otomatis oleh sistem *database*, serta penghapusan berdasarkan kriteria lainnya, sehingga diperoleh 132 artikel. Setelah dilakukan *screening* berdasarkan judul dan abstrak, tersisa 61 artikel yang memenuhi kriteria untuk ditelaah lebih lanjut. Sebanyak 24 artikel tidak dapat diakses, dan dari 37 artikel yang dinilai kelayakannya, 18 artikel dieksklusi karena tidak memenuhi kriteria. Artikel yang dieksklusi tersebut terdiri atas 1 artikel dengan format dokumen tidak konsisten, 11 artikel dengan populasi yang tidak sesuai, dan 6 artikel yang tidak meneliti hubungan antara stres kerja dan budaya organisasi. Sehingga, diperoleh 19 artikel final yang dianalisis. Alur seleksi secara lengkap disajikan pada Gambar 1 di bagian Hasil dan Pembahasan.

Instrumen utama yang digunakan adalah matriks ekstraksi data yang memuat kolom: identitas literatur (penulis dan tahun), metodologi studi asli, tipe budaya organisasi, karakteristik stres kerja, serta hasil dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Pengorganisasian dokumen dilakukan dengan Mendeley Reference Manager, sedangkan pengolahan teks menggunakan Microsoft Word. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan mensintesis temuan dari masing-masing artikel untuk mengidentifikasi pola hubungan antara stres kerja dan budaya organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Proses seleksi literatur menghasilkan 19 artikel final yang memenuhi kriteria inklusi dari penelusuran pada tiga *database* utama, yaitu OpenAlex, Scopus, dan ScienceDirect, dengan rentang publikasi tahun 2022 hingga 2026. Alur seleksi literatur secara lengkap ditampilkan pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1. *PRISMA Flow Diagram* Proses Seleksi Literatur



Sembilan belas artikel final yang dianalisis diterbitkan dalam rentang tahun 2022 hingga 2026, dengan konsentrasi terbesar pada tahun 2023 dan 2025. Secara geografis, artikel mencakup konteks yang beragam, meliputi sektor kesehatan di Afrika (Ghana, Nigeria, Mesir), sektor pertambangan dan minyak & gas, sektor teknologi di India dan Eropa, serta organisasi bisnis di Indonesia dan Pakistan. Dari sisi metodologi, sebanyak 12 artikel menggunakan pendekatan kuantitatif, 5 artikel menggunakan pendekatan kualitatif, dan 2 artikel merupakan tinjauan teoritis atau komparatif. Karakteristik lengkap setiap artikel yang dianalisis disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Ekstraksi Data Literatur

Penulis & Tahun	Metode & Sampel	Tipe Budaya Organisasi	Sifat Stres Kerja	Hasil Utama & Dampak ke Kinerja
Lartey & Ampofo (2025)	Kuantitatif (LPA & SEM); 281 karyawan media, Ghana	Imbalan, Pelatihan, Kepemimpinan, Manajemen Konflik	Hindrance stressor: konflik akibat hambatan informasi & prosedur resolusi tidak jelas	Kepemimpinan adalah prediktor terkuat kinerja; sistem imbalan berdampak negatif signifikan terhadap kinerja.
Ahmed et al. (2024)	Kuantitatif (Path Analysis); 243 perawat, Mesir	Kepemimpinan toksik (narsistik, self-promoting, merendahkan)	Hindrance stressor: kelelahan emosional & perilaku counterproductive	Sinisme organisasi memoderasi: semakin tinggi sinisme, semakin kuat dampak kepemimpinan toksik terhadap penyimpangan kerja.
Pradoto et al. (2022)	Kuantitatif (PLS); 95 karyawan, Jawa Tengah	Iklim organisasi: kepercayaan, dukungan atasan, kerja sama, keadilan	Hindrance stressor: beban kerja WFH (menyebabkan kewalahan & kehilangan kendali)	Iklim kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja dan menurunkan tingkat stres kerja secara signifikan.
Rasheed et al. (2023)	Kuantitatif (Regresi Moderasi); 286 karyawan, Pakistan	Kepemimpinan Pelayan (empati, pelayanan, mendengarkan)	Hindrance stressor: stres okupasional (kecemasan, frustrasi, depresi)	Kepemimpinan pelayan memperlemah dampak negatif stres terhadap kinerja in-role dan OCB (moderasi berhasil).
Atinga et al. (2026)	Kuantitatif (Hierarchical Regression); 219 bidan, Ghana	Dukungan supervisor & rekan kerja (organizational social support)	Hindrance stressor berdampak negatif pada kinerja	Supervisor support berperan sebagai *buffer* yang memperlemah dampak stres; coworker support

Penulis & Tahun	Metode & Sampel	Tipe Budaya Organisasi	Sifat Stres Kerja	Hasil Utama & Dampak ke Kinerja
				justru memperkuat hubungan beban kerja–stres (efek negatif).
Akintunde-Adeyi et al. (2023)	Kuantitatif (Korelasi & Regresi); 363 personil medis, Nigeria	Budaya adaptif & konsisten (4 dimensi DOCS)	High stress: tuntutan fisik dan mental yang ekstrem	Budaya keterlibatan & misi jelas berfungsi sebagai penguat (*strengthener*): kinerja tetap terjaga meski lingkungan kerja penuh tekanan.
Dziedzic (2024)	Kualitatif (Studi Kasus Amazon & Uber)	Budaya hierarkis & kaku	Organizational Identity Stress ; Stres Struktural; Role Ambiguity; ketidakseimbangan usaha-imbalan	Budaya hierarkis kaku meningkatkan stresor melalui ambiguitas peran, membuktikan peran krusial budaya dalam membentuk pengalaman stres.
Stoller et al. (2024)	Studi Kasus Deskriptif; Cleveland Clinic	Budaya kolaboratif (kerja tim multi-spesialis, nilai bersama)	Burnout (kelelahan kerja)	Budaya kolaboratif kuat bertindak sebagai *buffer burnout*, mempertahankan kinerja pelayanan pasien yang unggul.
Tudose (2025)	Literature Review; Model Tuntutan-Kontrol (Karasek)	Budaya proaktif, adaptif, berorientasi dukungan & kontrol	Stres sebagai tantangan (challenge) & ancaman (threat)	Kinerja meningkat jika stres dikelola sebagai tantangan melalui dukungan budaya; menurun jika stres dibiarkan menjadi ancaman.
Manjima & Kalarani (2025)	Tinjauan Teoretis; JCQ; karyawan IT, India	Budaya suportif, positif, dan berbasis hierarki & desain kerja	Eustress (memotivasi) & distress (menurunkan motivasi)	Tanpa budaya suportif, stres menjadi distress; dengan budaya kuat, stres diarahkan menjadi eustress yang meningkatkan kinerja.
Herutomo & Ginting (2025)	Kuantitatif Eksplanatori; 124 karyawan tambang PT XYZ	Budaya kolaboratif, adaptif, safety culture, berbasis teknologi	Stres yang menurunkan motivasi & stres sebagai tantangan digital	Budaya kerja memoderasi hubungan kebahagiaan terhadap kinerja;

Penulis & Tahun	Metode & Sampel	Tipe Budaya Organisasi	Sifat Stres Kerja	Hasil Utama & Dampak ke Kinerja
				kebahagiaan memediasi hubungan adopsi teknologi–kinerja.
Sitiari et al. (2023)	Kuantitatif (SEM-PLS); 79 manajer Koperasi, Bali	Nilai lokal Bali: Jengah, Taksu, Menyamabraya, Kesesuaian	Stres sebagai pendorong (konsep Jengah) & stres sebagai penghambat	Nilai Jengah mengubah stres kerja menjadi motivasi positif: stres berpengaruh positif terhadap kinerja jika dimoderasi budaya lokal.
Opuala-Charles et al. (2023)	Kuantitatif Eksplanatori; organisasi bisnis, Nigeria	Budaya Tough-Guy Macho (risiko tinggi, kompetisi ketat, individualisme)	Stres kerja destruktif (negatif & merusak)	Budaya maskulin-kompetitif ekstrem memperkuat hubungan negatif stres–kinerja, merugikan organisasi secara keseluruhan.
Shrivastava et al. (2023)	Survei; kuesioner; 150 responden	Employee well-being & inklusivitas	Distress & stres sebagai peluang (manajemen stres)	Stres menurunkan produktivitas, namun organisasi dengan budaya pendukung & inisiatif kesejahteraan mampu memitigasi dampak secara efektif.
Taghikilanidamavandi (2023)	Tinjauan Teoretis & Komparatif; indikator turnover & engagement	Toxic Corporate Culture vs. Culture of Excellence (rasa aman psikologis, transparansi)	Distress & eustress	Transformasi dari budaya toksik ke excellence mengubah hubungan tekanan kerja–kinerja menjadi positif; karyawan lebih engaged dan loyal.
Jaiswal (2026)	Kualitatif (Deskriptif); Analisis Manajemen Perubahan	Digital culture (inovasi, kolaborasi) vs. budaya hierarkis kaku	Distress & stres sebagai peluang (tantangan)	Budaya kaku = stres digital menurunkan produktivitas; budaya adaptif/digital = stres berubah menjadi peluang

Penulis & Tahun	Metode & Sampel	Tipe Budaya Organisasi	Sifat Stres Kerja	Hasil Utama & Dampak ke Kinerja
				meningkatkan kinerja.
Prasetyo et al. (2025)	Kualitatif Studi Kasus; wawancara; 10 karyawan contact center	Toxic work culture	Distress	Budaya toksik sebagai moderator negatif kuat: beban kerja berat tidak bisa diubah menjadi kinerja, melainkan menimbulkan trauma psikososial.
Burcea (2025)	Kualitatif; wawancara & SWOT; 12 responden	Digitally Mediated Culture; Algorithmic Management; Hybrid culture	Distress & eustress	Tanpa moderasi budaya kuat, transisi digital menciptakan stresor baru yang menghambat produktivitas dan membunuh kreativitas karyawan.

Kajian sistematis terhadap 19 artikel yang memenuhi kriteria inklusi menghasilkan peta komprehensif mengenai bagaimana budaya organisasi memoderasi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Temuan-temuan ini secara langsung menjawab rumusan masalah utama kajian ini, yakni mengapa hasil penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan tidak konsisten, serta tujuan penelitian untuk memetakan pola interaksi antarvariabel dan menguraikan faktor penyebab inkonsistensi tersebut.

1. Tipologi Budaya Organisasi dan Sifat Stres Kerja

Berdasarkan analisis tematik terhadap 19 artikel, ditemukan variasi tipe budaya organisasi yang dikategorikan ke dalam tiga kelompok besar. Kategorisasi ini bukan sekadar pengelompokan deskriptif, melainkan memiliki implikasi teoretis yang krusial: tipe budaya yang berbeda secara fundamental mengubah cara individu memaknai dan merespons tekanan kerja yang sama, dan inilah akar dari inkonsistensi yang selama ini dijumpai dalam literatur. Perlu dicatat bahwa kategorisasi ini dibangun dari studi-studi yang mengoperasionalisasikan konstruk budaya dengan cara berbeda-beda, ada yang menggunakan instrumen DOCS, ada yang berfokus pada dimensi kepemimpinan, ada yang menggunakan nilai lokal, sehingga perbandingan lintas studi perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

Kelompok pertama adalah budaya suportif dan kolaboratif, yang ditemukan pada 8 dari 19 artikel, mencakup kepemimpinan pelayan (Rasheed et al., 2023), budaya kolaboratif (Herutomo & Ginting, 2025; Stoller et al., 2023), dan budaya berbasis kesejahteraan (Shrivastava et al., 2023). Dalam kelompok ini, hubungan antara stres dan

kinerja cenderung bersifat negatif lemah atau bahkan terbalik menjadi positif, karena budaya menyediakan sumber daya psikologis yang mengimbangi tuntutan pekerjaan. Hal ini selaras dengan JD-R Model (Demerouti & Bakker, 2023) yang menegaskan bahwa *job resources* yang kuat, dalam hal ini budaya, dapat mengurangi dampak destruktif dari *job demands* yang tinggi.

Kelompok kedua adalah budaya lokal dan adaptif, yang ditemukan pada 5 dari 19 artikel, diwakili oleh nilai-nilai budaya Bali seperti Jengah, Taksu, dan Menyamabraya (Sitiari et al., 2023), serta budaya digital dan inovatif (Burcea, 2025; Jaiswal, 2026). Kelompok ini menjadi temuan yang paling teoritis menarik karena menunjukkan bahwa sistem nilai lokal dapat mengubah logika hubungan stres–kinerja secara fundamental. Nilai Jengah, misalnya, mendorong individu membuktikan kemampuan di hadapan komunitas sehingga tekanan kerja ditafsirkan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai panggilan untuk berprestasi. Mekanisme ini yang mencerminkan proses *cognitive appraisal* dalam *transactional model of stress* (Lazarus & Folkman, 1984, as cited in Dziedzic, 2024). Meskipun demikian, temuan mengenai nilai Jengah ini bersumber dari satu studi tunggal dengan sampel terbatas pada manajer koperasi di Bali, sehingga generalisasinya ke konteks organisasi lain perlu dilakukan secara cermat dan membutuhkan replikasi lebih lanjut.

Kelompok ketiga adalah budaya disfungsional dan toksik, yang ditemukan pada 6 dari 19 artikel, meliputi budaya *Tough-Guy Macho* (Opuala-Charles et al., 2023), kepemimpinan toksik (Ahmed et al., 2024), budaya hierarkis kaku (Dziedzic, 2024), dan *toxic work culture* (Prasetyo et al., 2025). Dalam konteks budaya ini, stres tidak pernah berfungsi sebagai *eustress*; sebaliknya, tekanan kerja yang ada diperparah secara sistemik sehingga menghasilkan penurunan kinerja yang signifikan atau bahkan trauma psikososial yang kronis.

Dari sisi sifat stres kerja, mayoritas artikel (12 dari 19) mengidentifikasi stres sebagai *hindrance stressor* atau *distress* yang berdampak negatif pada kinerja ketika tidak dikelola dengan baik. Namun, sejumlah studi menemukan bahwa dalam konteks budaya tertentu, stres dapat berwujud sebagai eustress yang bersifat mendorong dan produktif. Temuan paling menonjol berasal dari Sitiari et al. (2023) yang menunjukkan bahwa nilai Jengah dalam budaya Bali mampu mengubah tekanan kerja menjadi energi motivasi positif. Hasil serupa ditemukan oleh Manjima & Kalarani, 2025 serta Taghikilanidamavandi (2024) yang menegaskan bahwa budaya suportif merupakan katalis transformasi stres dari *distress* menjadi *eustress*. Dualitas ini dapat dijelaskan melalui *transactional model of stress* (Lazarus & Folkman, 1984, as cited in Dziedzic, 2024) yang menegaskan bahwa respons individu terhadap stres ditentukan oleh proses penilaian kognitif (*cognitive appraisal*). Budaya organisasi berperan krusial sebagai pembentuk kerangka makna (*meaning framework*) yang menentukan apakah tekanan kerja ditafsirkan sebagai tantangan yang mendorong pertumbuhan atau sebagai ancaman yang menghambat.

2. Pola Moderasi Pertama: Budaya sebagai Pelindung (*Protective*)

Pola pertama yang ditemukan adalah peran budaya organisasi sebagai pelindung (*protective*), yang ditemukan konsisten pada 12 dari 19 artikel yang dianalisis. Dalam pola ini, budaya organisasi berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) yang secara signifikan melemahkan dampak negatif stres terhadap kinerja karyawan. Keberadaan pola ini menjawab sebagian dari rumusan masalah: inkonsistensi dalam literatur terjadi karena sebagian besar studi dilakukan dalam konteks budaya yang bersifat protektif, sehingga melahirkan kesimpulan yang tampak normatif dan satu arah.

Rasheed et al. (2023) membuktikan bahwa kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) secara signifikan memperlemah efek negatif stres terhadap kinerja *in-role* dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Mekanisme ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964, as cited in Rasheed et al., 2023), di mana karyawan yang merasa diperlakukan dengan empati dan keadilan cenderung membalas dengan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi bahkan dalam kondisi penuh tekanan. Stoller et al. (2023) memperkuat temuan ini melalui studi kasus *Cleveland Clinic*, di mana budaya kolaboratif yang kuat mampu mempertahankan kinerja pelayanan tinggi meskipun tingkat burnout tergolong ekstrem. Akintunde-Adeyi et al. (2023) bahkan menunjukkan bahwa budaya yang berorientasi pada keterlibatan dan misi yang jelas tidak sekadar menyangga, melainkan berfungsi sebagai penguat (*strengthener*) kinerja, yaitu sebuah kondisi yang mencerminkan konsep *organizational resilience*, di mana nilai-nilai bersama meningkatkan daya tahan kolektif organisasi terhadap tekanan eksternal. Temuan-temuan ini secara keseluruhan dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Demerouti & Bakker, 2023), yang menegaskan bahwa budaya suportif berfungsi sebagai sumber daya kerja (*job resources*) yang mengimbangi dampak negatif tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi.

3. Pola Moderasi Kedua: Budaya sebagai Pemicu (*Exacerbating*)

Pola kedua adalah peran budaya organisasi sebagai pemicu (*exacerbating*), yang ditemukan pada 7 dari 19 artikel. Pola ini merupakan temuan paling krusial dalam menjawab rumusan masalah, karena justru pola inilah yang selama ini paling banyak diabaikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung normatif. Dalam pola ini, tipe budaya tertentu tidak meredam dampak stres, melainkan memperburuknya secara sistemik hingga berujung pada penurunan kinerja yang signifikan.

Opuala-Charles et al. (2023) menemukan bahwa budaya *Tough-Guy Macho* yang menekankan kompetisi ekstrem dan individualisme memperkuat hubungan negatif antara stres dan kinerja secara signifikan. Fenomena ini dapat dipahami melalui *Role Stress Theory* (Opuala-Charles et al. (2023), di mana budaya yang menciptakan ambiguitas peran dan konflik peran secara sistemik akan melipatgandakan beban psikologis karyawan. Dziedzic (2024) melalui studi kasus Amazon dan Uber menunjukkan bahwa struktur budaya hierarkis yang kaku menciptakan stres identitas yang pada akhirnya merusak kinerja. Yang lebih mengkhawatirkan, Prasetyo et al. (2025) menemukan bahwa dalam *toxic work culture*, tekanan kerja yang tinggi tidak

menghasilkan kinerja sama sekali, melainkan berujung pada trauma psikososial yang bersifat kronis. Temuan Atinga et al. (2026) menambahkan nuansa penting: dukungan supervisor berfungsi sebagai *buffer*, namun dukungan rekan kerja yang tidak tepat justru memperkuat hubungan beban kerja dengan stres, sehingga menegaskan bahwa moderasi budaya bersifat multidimensional dan tidak dapat digeneralisasi secara sederhana. Dari perspektif *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989, as cited in Manjima & Kalarani, 2025), budaya disfungsional dapat dipahami sebagai lingkungan yang secara aktif menguras sumber daya psikologis karyawan lebih cepat daripada yang dapat diperbarui, sehingga stres tidak lagi dapat dikelola dan berujung pada spiral kehilangan (*loss spiral*) yang destruktif.

4. Mengurai Inkonsistensi Antar Studi

Menjawab rumusan masalah secara lebih mendalam, inkonsistensi hasil antar studi terbukti tidak bersifat acak, melainkan dapat dijelaskan oleh tiga faktor determinan yang saling berinteraksi.

Faktor pertama adalah perbedaan konteks industri. Studi pada sektor kesehatan di Afrika (Akintunde-Adeyi et al., 2023; Onwujei, 2025) secara konsisten menemukan efek protektif yang kuat, karena tekanan kerja yang ekstrem di sektor ini mendorong organisasi untuk aktif mengembangkan budaya kesejahteraan sebagai strategi retensi. Sebaliknya, studi pada sektor korporat dengan budaya kompetitif tinggi lebih banyak menemukan efek eksaserbasi (Ahmed et al., 2024; Opuala-Charles et al., 2023), karena sektor ini cenderung memperlakukan tekanan kerja sebagai instrumen produktivitas.

Faktor kedua adalah perbedaan budaya lokal dan nilai kultural. Konteks budaya Bali memberikan ilustrasi paling jelas mengenai bagaimana sistem nilai lokal dapat mengubah logika hubungan antara stres dan kinerja (Sitiari et al., 2023). Nilai Jengah yang mendorong individu membuktikan kemampuan di hadapan komunitas menciptakan kerangka makna unik, di mana tekanan kerja tidak ditafsirkan sebagai ancaman melainkan sebagai panggilan untuk berprestasi. Temuan ini menunjukkan bahwa teori-teori stres yang dikembangkan dalam konteks Barat tidak dapat diterapkan secara universal tanpa mempertimbangkan nilai-nilai kultural lokal.

Faktor ketiga adalah perbedaan metodologi penelitian. Studi kuantitatif cenderung menghasilkan temuan yang terukur dan tergeneralisasi, namun sering kehilangan nuansa mekanistik yang penting, sementara studi kualitatif mengungkap mekanisme yang lebih kaya namun terbatas dalam generalisabilitas. Heterogenitas metodologi inilah yang turut menyebabkan temuan tampak saling bertentangan, bukan karena realita yang berbeda, melainkan karena instrumen yang digunakan menangkap dimensi yang berbeda dari fenomena yang sama.

Secara keseluruhan, temuan kajian ini menegaskan bahwa jawaban atas inkonsistensi dalam literatur bukan terletak pada upaya memilih satu teori stres yang paling benar, melainkan pada pengakuan bahwa hubungan antara stres kerja dan kinerja adalah hubungan yang secara fundamental bersifat kontekstual, kultural, dan dinamis. Budaya organisasi adalah variabel yang menentukan apakah dan bagaimana stres

berdampak pada kinerja, dan pemahaman mendalam atas dualitas fungsi budaya inilah yang menjadi kontribusi utama kajian ini bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Meski demikian, temuan ini perlu dibaca dengan mempertimbangkan bahwa kajian ini hanya mencakup literatur berbahasa Inggris dari tiga *database*, sehingga perspektif dari literatur berbahasa lokal atau sumber lain yang belum terindeks di Scopus, OpenAlex, maupun ScienceDirect belum dapat diintegrasikan dalam sintesis ini, dan hal ini merupakan area yang terbuka luas bagi penelitian berikutnya.

Kesimpulan

Kajian ini berhasil membuktikan terkait dua pertanyaan yang telah diajukan. Ditemukan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai moderator aktif menentukan arah dan besaran hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan, bukan sekadar variabel latar belakang yang pasif. Mekanismenya bekerja melalui dua jalur: jalur kognitif, di mana budaya membentuk kerangka makna yang menentukan apakah tekanan kerja ditafsirkan sebagai tantangan (*eustress*) atau ancaman (*distress*); serta jalur sumber daya, di mana budaya berfungsi sebagai *job resources* yang mengimbangi atau justru memperburuk dampak *job demand.* Kemudian kajian ini juga menemukan pola moderasi yang tegas seperti budaya suportif-kolaboratif, budaya berbasis nilai lokal seperti Jengah, dan budaya digital-inovatif terbukti menjalankan fungsi protektif dengan melemahkan atau bahkan membalikkan dampak negatif stres, sementara budaya *Tough-Guy Macho*, kepemimpinan toksik, dan budaya hierarkis kaku justru memperburuk dampak stres secara sistemik hingga memicu spiral kehilangan sumber daya psikologis yang destruktif.

Secara keseluruhan, kajian ini menegaskan bahwa inkonsistensi temuan dalam literatur sebelumnya bukan merupakan kontradiksi, melainkan cerminan nyata dari hubungan antara stres kerja dan kinerja bersifat kontekstual, kultural, dan dinamis. Tiga faktor determinan inkonsistensi berhasil diidentifikasi, yaitu perbedaan konteks industri, perbedaan sistem nilai kultural lokal, dan heterogenitas metodologi yang melatari setiap penelitian. Dengan demikian, hubungan antara stres kerja dan kinerja bersifat kontekstual dan dinamis, dan pemahaman atas dualitas fungsi budaya organisasi inilah yang menjadi kontribusi utama kajian ini bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

Rekomendasi

Berdasarkan sintesis temuan di atas, kajian ini menghasilkan sejumlah rekomendasi teoretis dan praktis yang dapat langsung diterapkan. Secara teoretis, kajian ini memperluas pemahaman tentang peran budaya organisasi dari sekadar variabel kontekstual menjadi moderator aktif yang menentukan arah dan besaran dampak stres terhadap kinerja. Temuan ini melengkapi JD-R Model (Demerouti & Bakker, 2023) dengan menambahkan dimensi kultural sebagai faktor penentu efektivitas sumber daya kerja, sekaligus mengonfirmasi relevansi lintas budaya dari *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989, as cited in Manjima & Kalarani, 2025) dalam konteks

manajemen stres organisasional. Beberapa keterbatasan kajian ini membuka ruang yang luas bagi penelitian berikutnya.

1. Temuan mengenai nilai Jengah bersumber dari satu studi tunggal dengan sampel terbatas, sehingga diperlukan replikasi lintas sektor dan konteks budaya Asia lainnya, seperti *gotong royong* atau *Confucian work ethic*, guna menguji apakah sistem nilai komunal yang serupa menghasilkan mekanisme transformasi stres yang analogi. Selain itu, mayoritas studi yang dianalisis bersifat *cross-sectional*, sehingga penelitian longitudinal sangat dibutuhkan untuk menangkap bagaimana fungsi moderasi budaya berubah seiring waktu, kepemimpinan, atau transformasi digital.
2. Heterogenitas instrumen pengukuran budaya menjadi sumber inkonsistensi yang signifikan, sehingga pengembangan indeks pengukuran yang terintegrasi secara simultan menjadi prioritas metodologis yang mendesak. Perluasan basis data ke literatur berbahasa lokal seperti Indonesia, Mandarin, dan Arab juga perlu dilakukan agar perspektif dari negara berkembang yang kaya nilai lokal dapat lebih terwakili dalam sintesis global.
3. Dari perspektif praktis, dibutuhkan studi eksperimental atau *quasi-experimental* yang menguji efektivitas intervensi perubahan budaya yang terencana, sehingga dapat menjembatani kesenjangan antara temuan teoretis yang sudah cukup kaya dengan panduan operasional yang dapat diimplementasikan langsung oleh praktisi manajemen sumber daya manusia.
4. Penelitian selanjutnya perlu mengeksplorasi peran pendidikan dan pelatihan sebagai mekanisme internalisasi budaya organisasi yang protektif, khususnya menguji apakah program pelatihan berbasis kesadaran budaya (*cultural awareness training*) dan manajemen stres yang dirancang selaras dengan nilai-nilai lokal lebih efektif dalam membentuk persepsi karyawan terhadap tekanan kerja dibandingkan program generik berbasis modul Barat.

Studi semacam ini akan memberikan kontribusi ganda: secara teoretis memperkaya pemahaman tentang bagaimana budaya ditransmisikan dan diinternalisasi dalam organisasi, sekaligus secara praktis menghasilkan kurikulum pelatihan yang kontekstual dan terukur dampaknya terhadap hubungan stres dan kinerja.

Referensi

Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, *23*(1). https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308

Akintunde-Adeyi, J. F., Akinbode, J. O., & Akinola, E. T. (2023). Employees' Resilience, Organizational Culture and Sustainable Performance of Tertiary Hospitals in Oyo State, Nigeria. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(11), e03350–e03350. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.3350

Atinga, R. A., Sayibu, S. S., Ayawine, A., & Yambah, J. K. (2026). Workload and work stress association with midwives' job performance in Ghana: The moderating effect of organisational support. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, *24*. https://doi.org/10.1016/j.ijans.2025.100954

Burcea (Scintee), A. A. (2025). The Evolution Of Organizational Culture In The Post-Digital Era: Between Collective Identity And Algorithmic Management. *Cluj University Journal. Interdisciplinary: Social Sciences And Humanities*, *3*(3–4). https://cuj.ubv.ro/ssh/article/view/104/113

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, *13*(3), 209–236. https://doi.org/10.1177/20413866221135022

Dziedzic, J. J. (2024). Organizational Identity and Workplace Stress: Investigating the Impact of Organizational Culture on Stressors. *Journal of Intercultural Management*, *16*(3), 78–102. https://doi.org/10.2478/joim-2024-0012

Herutomo, S., & Ginting, H. (2025). The Mediating Role Of Employee Happiness In Digital Technology Adoption And Its Impact On Performance And Work Culture In Coal Mining XYZ Company. *Return: Study of Management, Economic and Business Section*, *4*. https://doi.org/10.57096/return.v4i8.393

Jaiswal, N. J. (2026). Change Management in the Era of Digital Culture: Challenges and Opportunities. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, *10*(01), 187–191.

Kim, J., & Jung, H.-S. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(8). https://doi.org/10.3390/ijerph19084428

Kiptulon, E. K., Elmadani, M., Limungi, G. M., Simon, K., Tóth, L., Horvath, E., Szőllősi, A., Galgalo, D. A., Maté, O., & Siket, A. U. (2024). Transforming nursing work environments: the impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review. *BMC Health Services Research*, *24*(1). https://doi.org/10.1186/s12913-024-12003-x

Lartey, B. S., & Ampofo, S. Y. (2025). Person-centred analysis on the influence of organizational culture on employee job performance. *Cogent Social Sciences*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2526008

Manjima, D., & Kalarani, T. G. (2025). Workplace Dynamics And Their Effect On Job Satisfaction And Stress Among It Employees. *Economics and Commerce International*, *2*(2), 101–105. https://doi.org/10.62737/v91eza19

Onwujei, C. C. C. C. (2025). Programs in the Oil and Gas Sector. *International Journal of Petroleum and Gas Engineering Research*, *8*(2), 82–110. https://doi.org/10.60089/dbebj.2023.3.3.6

Opuala-Charles, S., Udoh, & Francis, E. (2023). Tough-Guy Macho Culture and Business Performance in Nigeria. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, *3*(3). https://doi.org/10.60089/dbebj.2023.3.3.6

Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: A Case Study at Foreign-Invested Logistics Service Enterprises Approaching Sustainability Development. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(15). https://doi.org/10.3390/su16156366

Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the

implementation of work from home. *Work*, *71*(2), 345–355. https://doi.org/10.3233/WOR-210678

Prasetyo, E. A., Handayani, F., Anisa, & Mahpur, M. (2025). Toxic Work Culture and Power Imbalance: A Qualitative Psychososial Study In the Contact Center Industry. *Philanthropy: Journal of Psychology*, *9*(2), 169–183. https://doi.org/10.26623/philanthropy.v9i2.12506

Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, *18*(1), 143–154. https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.82

Rasheed, A. R., Ghias, W. B., Ul, Q., & Saboor, A. (2023). Impact Of Job Stress On Employee's Performance: Moderating Role Of Job Crafting Among Remote Work Employees. In *Pakistan Journal of Social Research* (Vol. 5, Number 2). https://doi.org/10.52567/pjsr.v5i02.1210

Rasheed, R., Rashid, A., Amirah, N. A., & Afthanorhan, A. (2023). Quantifying the Moderating Effect of Servant Leadership between Occupational Stress and Employee In-Role and Extra-Role Performance. *Quality - Access to Success*, *24*(195), 60–68. https://doi.org/10.47750/qas/24.195.08

Shrivastava, N., Tiwari, N., Thangavel, E., Verma, A., & Srivastava, T. (2023). Impact of Work-Related Stress on Employee Productivity. *Scholars Bulletin*, *9*(08), 108–113. https://doi.org/10.36348/sb.2023.v09i08.004

Sitiari, N. wayan, Datriani, L. K., & Amerta, I. M. S. (2023). The Implementation of Bali Local Cultural Values (Jengah, Taksu, and Menyamabraya) in Human Resources Practices Associated with Stress and Organizational Performance in Cooperatives in Bali. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *17*(1), 96. https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2023.v17.i01.p08

Stoller, J. K., Lindsay, B. D., & Chew, D. (2023). The role of organizational design and culture in the value-based healthcare movement: The case of the Cleveland Clinic. *Journal of Applied Corporate Finance*, *35*(4), 32–39.

Sunaryanto, K., & Idrus, O. (2025). Karakteristik Generasi Z Dan Dampak Produktivitas Kerja Pada Dunia Kerja Di Indonesia. *Jurnal Sains Dan Teknologi*, *7*(3), 37–43. https://doi.org/10.55338/saintek.v7i3.3892

Taghikilanidamavandi, L. (2024). Building a culture of excellence by transforming toxic corporate environments. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, *13*(2), 33–41. https://doi.org/10.21511/slrtp.13(2).2023.04

Tudose, A. (2025). Understanding Organizational Stress in the Era of Digital Transformation. *He Proceedings of the 20th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE 2025)*, *20*(1). https://doi.org/10.34190/ecie.20.1.3849