

Strategi Pengelolaan Human Capital dalam Mengatasi Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali

¹Hilma Harmen, ²Yohana Br Sinaga, ³Ariel Immanuel Panjaitan, ⁴Al Ikhwan, ⁵Jelita Tampubolon, ⁶Lasria Sitorus, ⁷Sabrina Theresia Sukma

¹⁻⁷Prodi Manajemen, Universitas Negeri Medan, Medan, Sumatera Utara

E-mail: [1hilmaharmen@unimed.ac.id](mailto:hilmaharmen@unimed.ac.id), [2yohanasinaga53@gmail.com](mailto:yohanasinaga53@gmail.com),
[3arielimmanuelpanjaitan@gmail.com](mailto:arielimmanuelpanjaitan@gmail.com), [4alikhwangt@gmail.com](mailto:alikhwangt@gmail.com),
[5jelitafebriantitampubolon@gmail.com](mailto:jelitafebriantitampubolon@gmail.com), [6lasriasitorus27@gmail.com](mailto:lasriasitorus27@gmail.com),
[7sabrinatheresiasukma@gmail.com](mailto:sabrinatheresiasukma@gmail.com)

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengelolaan human capital yang efektif dalam mengatasi stres kerja dan memperbaiki lingkungan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali pada periode pascapandemi. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa *conceptual review* dan analisis data primer yang bersumber dari penelitian terdahulu, data statistik, serta informasi kontekstual dari laporan media nasional. Hasil penelitian dari artikel ini menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja memiliki pengaruh positif. Berdasarkan temuan tersebut, artikel ini mengintegrasikan data empiris dengan kajian teoretis untuk menghasilkan kerangka strategi human capital berbasis bukti yang terdiri dari empat pilar utama yaitu peningkatan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan, penguatan budaya kerja dan komunikasi internal, pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis potensi, serta peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan. Keempat strategi ini saling melengkapi dan dirancang untuk membangun ketahanan organisasi sekaligus memperbaiki performa karyawan secara berkelanjutan. Artikel ini memberikan kontribusi berupa model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi jasa, khususnya industri penerbangan.

Kata kunci: *Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Human Capital, Strategi Berbasis Bukti, Garuda Indonesia.*

ABSTRACT

This article aims to formulate an effective human capital management strategy to address work stress and improve the work environment to enhance employee performance at PT Garuda Indonesia Bali Branch in the post pandemic period. This study uses a qualitative approach in the form of a conceptual review and primary data analysis sourced from previous research, statistical data, and contextual information from national media reports. The research results of this article indicate that work stress has a negative and significant effect on employee performance, while the work environment has a positive influence. Based on these findings, this article integrates empirical data with theoretical studies to produce an evidence-based human capital strategy framework consisting of four main pillars: improving employee well-being and mental health, strengthening work culture and internal communication, developing a potential based performance management system, and enhancing competency through continuous training. These four strategies complement each other and are designed to build organizational resilience while continuously improving employee performance. This article contributes a conceptual model that can be used as a basis for formulating human resource management policies in service organizations, particularly the aviation industry.

Keywords: *Job Stress, Work Environment, Employee Performance, Human Capital, Evidence Based Strategy, Garuda Indonesia.*

1. PENDAHULUAN

Industri pesawat terbang seperti PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sebagai maskapai nasional memiliki standar operasional yang tinggi, mengingat operasional penerbangan menuntut akurasi, disiplin, keselamatan, dan koordinasi yang ketat. Sebagai perusahaan jasa berkelas internasional, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan operasional (Makanuay & Bunahri, 2025). Oleh karena itu, kinerja karyawan Garuda Indonesia, termasuk di Cabang Bali, memegang peran penting dalam menjaga kualitas pelayanan dan reputasi perusahaan.

Stres kerja menjadi salah satu permasalahan utama yang terjadi pada karyawan PT Garuda Indonesia Cabang Bali, khususnya di bagian operasional dan layanan pelanggan. Berbagai tekanan yang muncul dari tuntutan pekerjaan, ketidakpastian target pascapandemi, dan pembagian tugas yang tidak merata membuat banyak karyawan mengalami kondisi psikologis yang tidak stabil (Pratidina & Mulyawan, 2024). Fenomena ini terlihat dari munculnya kecemasan terhadap keberlangsungan pekerjaan, ketegangan dalam hubungan antarindividu, serta persaingan tidak sehat untuk mendapatkan perhatian atasan (Siswanti, Y. (2022).

Menurut teori Mangkunegara (2017), stres kerja merupakan perasaan tertekan yang muncul ketika individu menghadapi beban atau tuntutan yang melebihi kemampuan, ditandai dengan emosi yang tidak stabil, sulit berkonsentrasi, dan munculnya gangguan fisik maupun psikis. Hal ini sejalan dengan pandangan Kreitner dan Kinicki (2017) yang menyebutkan bahwa stres muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara tuntutan lingkungan kerja dan kemampuan individu untuk menghadapinya.

Pada konteks PT Garuda Indonesia Cabang Bali, ketidaksesuaian tersebut

semakin terlihat ketika karyawan harus menghadapi beban kerja tinggi di tengah kondisi organisasi yang belum sepenuhnya pulih pascapandemi. Lingkungan kerja non-fisik yang penuh persaingan antarindividu juga memperburuk kondisi stres, sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa faktor interpersonal seperti konflik, tekanan sosial, dan hubungan kerja yang tidak harmonis merupakan sumber stres yang signifikan. Fenomena stres kerja ini berdampak pada penurunan motivasi, menurunnya kemampuan fokus, hingga munculnya perilaku menghindar, yang pada akhirnya menghambat produktivitas dan efektivitas kerja (Ilmiyah & Anshori, 2025). Kondisi tersebut menegaskan bahwa stres kerja memiliki kontribusi besar dalam menurunkan kualitas sumber daya manusia, sehingga diperlukan strategi pengelolaan human capital yang terarah untuk mengendalikan stres dan memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal (Anggraini et al., 2023).

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali. Meskipun fasilitas fisik seperti sarana dan prasarana kerja telah disediakan dengan baik, permasalahan justru muncul pada lingkungan kerja non-fisik yang ditandai oleh tingginya persaingan antarindividu untuk memperoleh perhatian atasan, hubungan interpersonal yang kurang harmonis, serta suasana kerja yang menimbulkan ketidaknyamanan bagi sebagian karyawan. Fenomena ini terlihat dari munculnya rasa tertekan, kecenderungan menarik diri, dan menurunnya motivasi kerja akibat lingkungan sosial yang tidak kondusif (Nugroho, Senen & Tarmedi, 2022).

Secara teoritis, Nitisemito (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas, baik berupa kondisi fisik maupun hubungan

sosial. Sedarmayanti (2018) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang baik harus mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ketidaksesuaian antara kondisi ideal tersebut dengan realitas yang terjadi di Garuda Indonesia Cabang Bali sejalan dengan teori Robbins dan Judge (2017) yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang tidak harmonis dapat memicu tekanan emosional, mengurangi interaksi positif, dan berdampak langsung pada penurunan produktivitas. Fenomena ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non-fisik yang tidak kondusif telah menjadi masalah yang memerlukan perhatian serius, karena berpotensi menghambat kinerja, menurunkan motivasi, serta memengaruhi keberhasilan operasional perusahaan secara keseluruhan (Sutanto et al., 2025).

Kinerja karyawan menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan operasional PT Garuda Indonesia Cabang Bali, terutama karena perusahaan ini bergerak di bidang layanan yang menuntut profesionalisme tinggi. Namun, berdasarkan temuan lapangan, terlihat adanya beberapa permasalahan kinerja yang cukup menonjol, seperti kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, rendahnya tingkat ketelitian, berkurangnya kreativitas dalam memberikan ide inovatif, serta lemahnya komitmen terhadap nilai kejujuran dalam bekerja (Maulana, 2024). Fenomena lain yang memperkuat gambaran ini adalah tingkat absensi yang mencapai 7,17%, jauh di atas batas wajar maksimal 3%, sehingga mengganggu kelancaran operasional sehari-hari (Mahayani, Widyan, & Saraswati, 2022).

Menurut teori, Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2018) menambahkan bahwa kinerja harus dapat diukur secara konkret dan

dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kondisi psikologis karyawan. Robbins dan Judge (2017) juga menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kondisi emosional dan faktor situasional yang memengaruhi perilaku kerja. Fenomena yang terjadi pada PT Garuda Indonesia Cabang Bali menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara standar kinerja yang diharapkan perusahaan dengan kondisi nyata karyawan, di mana berbagai tekanan kerja dan dinamika lingkungan internal membuat karyawan tidak mampu menampilkan performa optimal. Kondisi ini menegaskan bahwa masalah kinerja karyawan memerlukan perhatian serius melalui strategi pengelolaan human capital yang lebih efektif, terutama pada aspek pengelolaan stres kerja, motivasi, dan kualitas lingkungan kerja (Maulana, 2024).

Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan pendekatan manajerial yang tidak hanya menyelesaikan persoalan jangka pendek, tetapi juga membangun ketahanan sumber daya manusia secara jangka panjang (Darma Sabri et al., 2024). Berdasarkan temuan empiris dan kondisi kontekstual yang dialami PT Garuda Indonesia Cabang Bali, artikel ini memberikan strategi pengelolaan human capital berbasis bukti (*evidence based*) melalui empat pilar utama, yaitu peningkatan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan, penguatan budaya kerja positif dan komunikasi internal, pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis potensi, serta peningkatan kompetensi dan pelatihan berkelanjutan (Abidin et al., 2024). Keempat strategi ini dirancang secara integratif untuk mengurangi stres kerja, memperbaiki lingkungan kerja, dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan, sekaligus memperkuat fondasi organisasi dalam menghadapi tantangan pasca-pandemi (Carda & Muhammad Bakri, 2025).

2. LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Human Capital

Manajemen Human Capital (HCM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memandang karyawan bukan sekadar sebagai sumber daya (*resource*), melainkan sebagai aset atau modal (*capital*) yang memiliki nilai dan dapat dikembangkan untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (Yuniarsih et al., 2022). Berbeda dengan manajemen personalia tradisional yang bersifat administratif, HCM berfokus pada investasi jangka panjang terhadap kompetensi, pengetahuan, dan kesejahteraan karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan (Dharma Diani & Ketut Sudiarditha, n.d.). Dalam konteks pemulihan bisnis pasca krisis, penerapan HCM menjadi krusial karena kapabilitas dan resiliensi karyawan menjadi penentu utama keberhasilan adaptasi dan inovasi organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis (Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P., 2021).

2.2 Stres Kerja

Stres kerja didefinisikan sebagai respons psikologis dan fisiologis yang negatif terhadap tuntutan atau tekanan di lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan pengetahuan, kemampuan, atau sumber daya individu (Dhia et al., n.d.).

Stres di tempat kerja dapat bersumber dari berbagai faktor, seperti tuntutan tugas yang berlebihan (*task demands*), ketidakjelasan peran (*role demands*), tekanan interpersonal antar rekan kerja atau atasan (*interpersonal demands*), dan struktur organisasi yang tidak pasti, seperti yang terjadi selama restrukturisasi perusahaan (Pristiawati et al., 2023).

Dampak stres kerja yang berkepanjangan dapat bermanifestasi dalam bentuk penurunan konsentrasi, kelelahan emosional (*burnout*), meningkatnya absensi, dan pada akhirnya, penurunan produktivitas dan kualitas kinerja secara keseluruhan (Biso & Yusnia Badjo, n.d.).

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup segala aspek fisik dan non-fisik di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas. Menurut (Puspita & Darwin, n.d.), lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori utama yaitu lingkungan kerja fisik (seperti pencahayaan, sirkulasi udara, dan fasilitas kerja) dan lingkungan kerja non-fisik (seperti hubungan dengan rekan kerja, komunikasi dengan atasan, dan budaya organisasi).

Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun non-fisik, terbukti mampu menumbuhkan semangat kerja, dan memfasilitasi kolaborasi, yang secara kolektif berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja (Hidayat, 2023). Sebaliknya, lingkungan yang sarat dengan konflik interpersonal atau kurangnya dukungan manajerial dapat menjadi sumber stres dan demotivasi (Endang et al., 2018).

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada standar, kriteria, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Maulida Asyifa Salma, 2023).

Pengukuran kinerja umumnya mencakup beberapa dimensi, seperti kualitas kerja (*quality of work*), kuantitas kerja (*quantity of work*), ketepatan waktu (*timeliness*), serta inisiatif dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri (Dewi & Utama 2016).

Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga sangat bergantung pada faktor eksternal seperti motivasi, dukungan kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan tingkat stres yang dialami (Zulkifli, I. 2024).

3. METODOLOGI

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi berupa kajian konseptual (*conceptual review*) dan analisis data primer (*primary data analysis*). Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama artikel bukanlah untuk menguji hipotesis baru, melainkan untuk merumuskan kerangka kerja strategis yang didasarkan pada interpretasi dan sintesis dari temuan penelitian yang sudah ada serta literatur yang relevan. Artikel ini tidak melakukan pengumpulan data primer, sehingga tidak melibatkan survei, wawancara, atau observasi langsung (Ayesha, 2024).

Sumber data yang digunakan dalam artikel ini terbagi menjadi tiga kategori utama. Pertama, data kuantitatif primer yang menjadi dasar analisis masalah bersumber dari artikel ilmiah Mahayani et al (2022) yang diterbitkan dalam Jurnal EMAS. Data yang diekstraksi meliputi hasil statistik deskriptif ($N = 34$), koefisien regresi linier berganda (b), nilai t-statistik (t), tingkat signifikansi (p), dan koefisien determinasi (Adjusted $R^2 = 0,460$). Kedua, data kontekstual yang menggambarkan kondisi organisasi PT Garuda Indonesia selama pandemi diperoleh dari laporan media nasional yang kredibel, yaitu Kontan.co.id, Kompas.com, dan Bisnis.com. Ketiga, landasan teoretis untuk membangun argumen dan strategi bersumber dari literatur akademis, termasuk buku teks dan artikel jurnal ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia (Tholib et al., 2024).

Tujuan dari analisis dalam artikel ini adalah untuk mengidentifikasi akar permasalahan kinerja karyawan dengan mengacu pada temuan empiris yang disajikan oleh Mahayani et al. (2022), khususnya terkait pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Analisis ini juga bertujuan mengintegrasikan data statistik dari penelitian terdahulu dengan kondisi aktual PT Garuda Indonesia Cabang Bali selama periode pandemi, sebagaimana tergambar dalam laporan media nasional, untuk memperoleh pemahaman kontekstual yang

komprehensif. Selain itu, analisis dilakukan untuk membangun kerangka argumentatif yang menghubungkan konsep stres kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan perspektif manajemen human capital, dan pada tahap akhir dalam penelitian ini adalah merumuskan proposisi strategi pengelolaan human capital yang secara logis dan teoretis dapat menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi (Ulum, 2017).

Keterbatasan utama dari metodologi ini adalah usulan strategi yang dihasilkan bersifat konseptual dan belum diuji efektivitasnya secara empiris, sehingga membuka peluang untuk validasi melalui penelitian implementatif di masa mendatang (Pugu et al., 2024).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini bertujuan untuk memahami bagaimana strategi manajemen human capital dapat digunakan untuk memulihkan dan meningkatkan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali pada periode pascapandemi. Berdasarkan hasil temuan empiris Mahayani et al (2022), diketahui bahwa stres kerja merupakan faktor yang secara signifikan menurunkan kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja dan kualitas layanan. Temuan ini memberikan gambaran awal bahwa peningkatan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui penyesuaian kebijakan operasional, tetapi memerlukan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih strategis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan (Ilmalmaula et al., n.d.).

Pendekatan berbasis *human capital management* (HCM) menawarkan perspektif holistik dalam merancang strategi pemulihan kinerja, karena berfokus pada penguatan aset manusia sebagai inti keunggulan kompetitif organisasi (Tarigan & Rizki, n.d.). HCM menekankan pentingnya sinergi antara kesejahteraan karyawan, budaya kerja positif, sistem manajemen kinerja yang adil, dan peningkatan kompetensi berkelanjutan (Imamam et al., 2024). Dengan kata lain,

perbaikan kinerja tidak hanya bergantung pada faktor struktural, tetapi juga pada bagaimana organisasi berinvestasi dalam membangun ketahanan (*resilience*) dan motivasi internal para karyawan. Dalam konteks PT Garuda Indonesia Cabang Bali, terdapat empat strategi inti yang dapat dilakukan secara terpadu untuk menjawab masalah stres kerja dan ketidakefektifan lingkungan kerja.

Pertama, peningkatan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan diperlukan untuk membantu pegawai mengatasi tekanan psikologis yang timbul akibat beban kerja dan dinamika perubahan organisasi (Fadhilah et al., 2023). Program dukungan psikologis, kebijakan keseimbangan kerja kehidupan, serta kegiatan manajemen stres dinilai dapat menurunkan risiko *burnout* sekaligus meningkatkan ketahanan mental karyawan (Panjaitan, R., & Lestari, N. S. 2024). Kedua, penguatan budaya kerja positif dan komunikasi internal ditemukan berperan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan supportif. Transparansi informasi dan budaya apresiasi terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat hubungan antara pegawai dan manajemen (Amelia & Emilisa, n.d.). Ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis potensi dapat menjadi strategi penting dalam mengubah fokus penilaian kerja yang semula hanya berorientasi pada hasil menjadi lebih berimbang dengan menilai proses, kompetensi, dan perilaku kolaboratif. Umpam balik berkelanjutan dan jalur karier yang jelas memberikan rasa aman bagi karyawan sekaligus meningkatkan motivasi untuk berkembang (Nailiu et al., 2024). Keempat, peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan terlihat memiliki kontribusi dalam memperkuat kemampuan adaptif dan teknis pegawai. Pelatihan yang tepat sasaran membuat karyawan lebih siap menghadapi tuntutan operasional yang kompleks (Kadir, N. A. 2024)..

Secara keseluruhan, keempat strategi ini membentuk kerangka human capital yang saling melengkapi dan berorientasi pada

peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Artikel ini menegaskan bahwa penerapan yang konsisten dapat membantu PT Garuda Indonesia Cabang Bali menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, menurunkan tingkat stres karyawan, serta memperkuat komitmen kolektif dalam mencapai tujuan organisasi di era pemulihan pascapandemi.

Oleh karena itu, artikel ini memberikan empat strategi pengelolaan human capital dalam mengatasi stres kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali;

1.) Peningkatan Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan (*Employee Well Being*)

Strategi ini bertujuan untuk secara langsung menurunkan tingkat stres kerja. Intervensi yang diusulkan meliputi:

a.) Program Bantuan Karyawan EAP (*Employee Assistance Program*) yaitu menyediakan akses konfidensial ke layanan konseling psikologis profesional untuk membantu karyawan mengelola stres, kecemasan, dan masalah pribadi lainnya yang dapat memengaruhi pekerjaan (Bouzikos et al., 2022).

b.) Kebijakan Keseimbangan Kerja Kehidupan (*Work Life Balance*) yaitu menerapkan kebijakan jam kerja yang lebih fleksibel atau memastikan beban kerja terdistribusi secara adil untuk mencegah kelelahan (*burnout*). Tujuannya adalah memberikan karyawan waktu yang cukup untuk pemulihan dan kehidupan pribadi (Psikologi & Setyaningsih, 2024).

c.) Fasilitas Relaksasi dan Kesehatan yaitu mengadakan sesi reguler seperti yoga, meditasi, atau seminar manajemen stres di lingkungan kantor untuk membekali karyawan dengan teknik relaksasi praktis (Vishwakarma & Singh, 2018).

2.) Penguatan Budaya Kerja Positif dan Komunikasi Internal

Strategi ini berfokus untuk memaksimalkan pengaruh positif dari

lingkungan kerja. Langkah-langkah praktisnya adalah sebagai berikut;

a.) **Membangun Komunikasi Dua Arah** yaitu menyelenggarakan forum rutin seperti *town hall meeting* atau sesi "dengar pendapat" di mana manajemen secara transparan menyampaikan kondisi perusahaan dan karyawan dapat memberikan umpan balik tanpa rasa takut. Ini akan mengurangi ketidakpastian yang memicu stres (Akhene & Dania, 2025).

b.) **Program Apresiasi dan Pengakuan** yaitu menciptakan sistem penghargaan (formal dan informal) untuk mengakui kontribusi dan pencapaian karyawan. Budaya apresiasi terbukti meningkatkan motivasi dan memperkuat ikatan emosional karyawan dengan perusahaan (Dini Imran & Faathir Ghazwan, 2025).

c.) **Mendorong Kolaborasi Tim** yaitu merancang proyek-proyek lintas divisi dan aktivitas team *building* untuk memperkuat hubungan interpersonal dan solidaritas, menciptakan lingkungan kerja yang supotif dan saling membantu (Mulia Sari & Soebandono, 2023).

3.) Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Potensi

Strategi ini bertujuan mengubah persepsi manajemen kinerja dari sekadar alat evaluasi menjadi alat pengembangan.

a.) **Pergeseran Fokus KPI** yaitu menggeser Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) dari yang hanya berorientasi pada hasil (*output*) menjadi lebih seimbang dengan memasukkan penilaian terhadap proses, kompetensi, dan perilaku kolaboratif (Inspeksi Kalimalang No et al., 2024).

b.) **Implementasi Umpam Balik Berkelanjutan (*Continuous Feedback*)** yaitu mengganti sistem evaluasi tahunan dengan sesi umpan balik dan *coaching* yang lebih sering (misalnya, bulanan atau per kuartal). Ini membantu karyawan untuk terus berkembang dan mengatasi tantangan secara proaktif (Josaphat Januar CPR et al., 2024).

c.) **Perencanaan Jalur Karier (*Career Pathing*)** yaitu memetakan jalur karier yang

jelas bagi karyawan. Mengetahui adanya peluang untuk bertumbuh di dalam perusahaan dapat meningkatkan motivasi jangka panjang dan mengurangi kecemasan akan stagnasi karier (Mariandi et al., 2023).

4.) Peningkatan Kompetensi dan Pelatihan Berkelanjutan

Strategi terakhir ini bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan adaptabilitas karyawan, yang secara tidak langsung akan mengurangi stres yang timbul dari perasaan tidak mampu menghadapi tuntutan pekerjaan.

a.) **Pelatihan Soft Skills dan Technical Skills** yaitu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menyelenggarakan pelatihan yang relevan, seperti manajemen stres, komunikasi asertif, adaptabilitas, serta keterampilan teknis sesuai kebutuhan operasional (Chaerul Rizky et al., 2024).

b.) **Menciptakan Budaya Pembelajar (*Learning Culture*)** yaitu mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk terus belajar, baik melalui pelatihan formal, mentoring, maupun berbagi pengetahuan antar rekan kerja. Karyawan yang merasa kompeten akan lebih percaya diri dan tangguh dalam menghadapi tekanan (Riyant., Kartawan, & Suroso, 2025).

Implementasi dan Evaluasi bagi Perusahaan

Implementasi keempat pilar strategi ini harus dilakukan secara bertahap dan terukur agar perubahan yang dihasilkan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Setiap tahapan perlu dirancang dengan memperhatikan kesiapan organisasi dan kapasitas sumber daya yang tersedia (Anjani et al., 2024). Keberhasilan implementasi dapat dievaluasi melalui serangkaian indikator kuantitatif dan kualitatif, seperti penurunan skor stres karyawan yang diukur melalui survei periodik, penurunan tingkat absensi dan *turnover*, serta peningkatan angka pencapaian target kinerja baik secara individu maupun tim (Ayu Larasati et al., 2025). Selain itu, evaluasi juga perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan

bahwa setiap langkah yang diambil selaras dengan tujuan strategis perusahaan (Tasbih, M. I et al., n.d.). Dengan langkah-langkah tersebut, strategi pengelolaan human capital diharapkan dapat diimplementasikan secara efektif dan memberikan dampak positif terhadap kinerja serta kesejahteraan karyawan.

5. KESIMPULAN

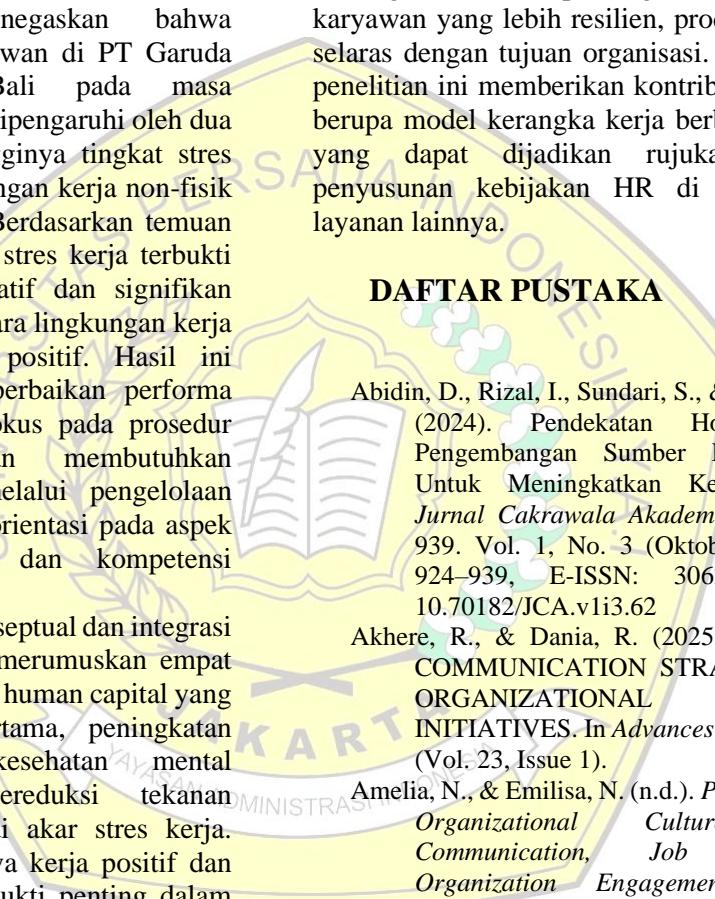
Artikel ini menegaskan bahwa penurunan kinerja karyawan di PT Garuda Indonesia Cabang Bali pada masa pascapandemi terutama dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu tingginya tingkat stres kerja dan kondisi lingkungan kerja non-fisik yang kurang kondusif. Berdasarkan temuan Mahayani et al. (2022), stres kerja terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja, sementara lingkungan kerja memberikan pengaruh positif. Hasil ini menjadi dasar bahwa perbaikan performa tidak dapat hanya berfokus pada prosedur operasional, melainkan membutuhkan pendekatan strategis melalui pengelolaan human capital yang berorientasi pada aspek psikologis, relasional, dan kompetensi karyawan.

Melalui analisis konseptual dan integrasi data primer, artikel ini merumuskan empat pilar strategi pengelolaan human capital yang saling melengkapi. Pertama, peningkatan kesejahteraan dan kesehatan mental diperlukan untuk mereduksi tekanan psikologis yang menjadi akar stres kerja. Kedua, penguatan budaya kerja positif dan komunikasi internal terbukti penting dalam menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis, mengurangi konflik interpersonal, dan meningkatkan rasa keterlibatan karyawan. Ketiga, pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis potensi membantu menggeser fokus penilaian dari sekadar target angka menuju penilaian yang juga menekankan perilaku kerja, proses, dan kompetensi. Keempat, peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan diperlukan agar karyawan merasa lebih siap

menghadapi tuntutan kerja yang kompleks dan dinamis.

Keempat strategi ini tidak hanya menjawab permasalahan stres dan lingkungan kerja, tetapi juga membentuk fondasi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan relevan dengan tantangan industri penerbangan saat ini. Dengan menerapkan strategi ini secara konsisten dan terukur, PT Garuda Indonesia Cabang Bali berpeluang menciptakan karyawan yang lebih resilien, produktif, dan selaras dengan tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi praktis berupa model kerangka kerja berbasis bukti yang dapat dijadikan rujukan dalam penyusunan kebijakan HR di organisasi layanan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- 
- Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan Holistik Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 924–939. Vol. 1, No. 3 (Oktober 2024), hlm. 924–939, E-ISSN: 3062-9942, DOI: 10.70182/JCA.v1i3.62
- Akhhere, R., & Dania, R. (2025). EFFECTIVE COMMUNICATION STRATEGIES FOR ORGANIZATIONAL CHANGE INITIATIVES. In *Advances in Management* (Vol. 23, Issue 1).
- Amelia, N., & Emilisa, N. (n.d.). Pengaruh Antara Organizational Culture, Internal Communication, Job Engagement, Organization Engagement dan Job Satisfaction terhadap Employee Loyalty pada Generasi Y dan Generasi Z. 7(3), 31976–31984. <https://doi.org/10.31004/jptam.v7i3.12223>
- Anjani, K. T., Hidayat, A., Khairul, C., & Anjani, T. (2024). STRATEGI PENGEMBANGAN PENGUATAN MANAJEMEN SDM & ORGANISASI. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1). <https://idm.or.id/JSER/index>.
- Ayesha, I. (2024). CONCEPTUAL REVIEW OF RESEARCH DATA: A KEY PILLAR IN RESEARCH METHODOLOGY. *Journal*

- of *Scientech Research and Development*, 6(2), 1057–1069.
- Ayu Larasati, N., Sagitaria, D., Saipudin, I., Yulizar Lubis, A., Sundari, S., & Bisnis Multimedia asmi Jakarta, I. (2025). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik terhadap Kepuasan dan Retensi Karyawan. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3)3331–3337.
<https://doi.org/10.56799/jecki.v4i3.8945>
- Biso, H., & Yusnia Badjo, P. (n.d.). *STRES DAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. NATURAL INDOCOCONUT ORGANIK*. 9(2), 2025. 9(2), 3498–3514.
<https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.6096>
- Bouzikos, S., Afsharian, A., Dollard, M., & Brecht, O. (2022). Contextualising the Effectiveness of an Employee Assistance Program Intervention on Psychological Health: The Role of Corporate Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9).
<https://doi.org/10.3390/ijerph19095067>
- Carda, M., & Muhammad Bakri, S. E. (2025). *Manajemen HR sebagai Pemicu Motivasi dan Produktivitas Modern*. Takaza Innovatix Labs. ISBN 978-634-7283-23-8.
- Cherul Rizky, M., Sumirat, O., Pembangunan Pancas Budi Medan, U., & Menara Siswa, S. (2024). Pengaruh Pelatihan Soft skill dan Hard skill Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Bayu Hill Aceh Tengah. *Global Intellectual Community of Indonesia Journal P-ISSN* Xxxx.Xxxx, 1(2).
<https://journal.stiegici.ac.id/index.php/gici>
- Darma Sabri, M. A., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Syiah Kuala University Press. ISBN 978-6232649361.
- Dharma Diani, R., & Ketut Sudiarditha, I. R. (n.d.). *The Role of Human Resources in Human Capital Management*. 2(1).
<https://doi.org/10.38035/sjam.v2i1>
- Dhia, M. R., Kunci, K., Kerja, S., Kerja, B., Kerja, K., & Sosial, D. (n.d.). THE IMPACT OF JOB STRESS AND WORKLOAD ON E-COMMERCE EMPLOYEES JOB SATISFACTION WITH SOCIAL SUPPORT AS AN INTERVENING VARIABLE. In *HUMANIORASAINS Jurnal Humaniora dan Sosial Sains*, 1(1), 65–72.
- Dini Imran, U., & Faathir Ghazwan, M. (2025). *Economics and Digital Business Review* The Effect of Recognition and Appreciation on Employee Motivation and Performance. In *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 1–18.
<https://doi.org/10.37531/ecotal.v6i1.1890>
- Ekonomi, J., dan Akuntansi, M., Zahwa Az-Zahra Tholib, S., Bella Maulina, S., Nur Azizah, F., Wahyu, S., Ekonomi dan Bisnis, F., & Wijaya Kusuma Surabaya Correspondence, U. (2024). *Neraca PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI*, 2(5), 206–212.
<https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1461>
- Fadhilah, K., Khidri Alwi, M., Mahmud, N. U., Kesehatan, P., Kerja, K., Masyarakat, K., Muslim Indonesia, U., & Epidemiologi, P. (2023). *PENGARUH STRESS KERJA DAN ANXIETY TERHADAP MENTAL WELL-BEING KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA DI KOTA MAKASSAR*. In *Window of Public Health Journal*, 4(3), 539–546.
<https://doi.org/10.33096/woph.v4i3.805>
- Ilmalmaula, F., Damayanti, R., Taqiyah, H., Al-Ghazali, I., & Allimin, M. ' (n.d.). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan*.
<https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i2.512>
- Imamam, T., Rizky, M. C., Pembangunan, U., & Budi, P. (2024). *PERAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN (LITERATUR REVIEW MSDM)*, JUMANT, 14(1), 39–45.
- Inspeksi Kalimalang No, J., Sel, C., Bekasi, K., & Barat, J. (2024). Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Organisasi Sudaryanto Program Studi Management, Universitas Pelita Bangsa. *Bisnis Dan Digital (JIMaKeBiDi)*, 1(2). Vol. 1, No. 2 (Mei 2024), Hal. 61–72, DOI: 10.61132/jimakebidi.v1i2.67.
- Josaphat Januar CPR, Sri Sundari, & Marisi Pakpahan. (2024). Pentingnya Feedback (Umpam Balik) Konstruktif Di Dalam Lingkungan Kerja. *EBISMAN EBisnis Manajemen*, 2(1), 147–159.
<https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i1.349>
- Literasiologi Literasi Kita Indonesia, J., Irfan Tasbih, M., Jumrotun, S., & Islam Sultan Syarif Kasim Riau, U. (n.d.). *PENGENDALIAN DAN EVALUASI*

- DALAM MANAJEMEN STRATEGIS. <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v9i4> 9(12).
- Makanuay, N., & Bunahri, R. R. (2025). PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN SDM DALAM OPERASI PENERBANGAN: ANALISIS KUALIFIKASI, PENGALAMAN, DAN PELATIHAN TERHADAP EFISIENSI PENERBANGAN DI PAPUA. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 9(2), 218–229.
- Mariandi, R., Suatarjo, A., & Hadya, R. (2023). Pengaruh Perencanaan Karir, Lingkungan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia Divre II Sumbar. *EMJM*, 1(2). <https://doi.org/10.31933/emjm.v1i2>
- Mulia Sari, I., & Soebandono, J. (2023). PENINGKATAN CAPACITY DENGAN TEAM BUILDING UNTUK MENINGKATKAN KEPERCAYAAN ANTAR PRIBADI SERTA MUTU KERJASAMA DI PT.RP. In *LINDAYASOS: Jurnal Ilmiah Perlindungan dan Pemberdayaan Sosial* (Vol. 5, Issue 2). www.nationalgeographic.co.id
- Pristiawati, A. R., Sudarnoto, L. F., & Suryani, A. O. (2023). *Item development and psychometric testing of Work Stress Scale*. 43–52. <https://doi.org/10.37517/978-1-74286-697-0-04>
- Psikologi, F., & Setyaningsih, S. H. (2024). *Fleksibilitas dan burnout karyawan pasca pandemi COVID-19: Menguji peran mediasi keseimbangan kehidupan kerja Employee flexibility and burnout post COVID-19 pandemic: Testing the mediating role of work-life balance Pratista Arya Satwika*. 13(1), 154–172. <https://doi.org/10.30996/persona.v13i1.10075>
- Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. ISBN 978-623-514-189-3.
- Strategi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada Siloam Hospital Cabang Surabaya, A. P., & Abdul Kadir, N. (2024). *How to cite: ANALISIS STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SILOAM HOSPITAL CABANG SURABAYA*. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i12>
- Tarigan, J. R., & Rizki, M. C. (n.d.). *PERAN PENTING HUMAN CAPITAL MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG SUMBER DAYA MANUSIA YANG BERKUALITAS*. JUMANT, 14(1), 34–38.
- Ulum, I. (2017). *INTELLECTUAL CAPITAL: Model Pengukuran, Framework Pengungkapan& Kinerja Organisasi*. UMMPress. ISBN 978-979-796-157-2.
- Vishwakarma, H., & Singh, A. (2018). Role of Meditation and Yoga in Coping with Stress In Corporate Sector. In *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN* (Vol. 7). www.ijbmi.org
- Yuniarsih, N., Rohmalia, Y., Saleh, A. R., Nijomi, S. R., Septianti, A., & Farida, A. N. (2022). Penerapan Human Capital Manajemen dalam Meningkatkan Kualitas SDM Terhadap Kinerja Perusahaan. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 2(2). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v2i2.5880>

