



## **ANALISIS PENGARUH STRES KERJA, KOMPENSASI, DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)**

**Nova Widyastuti, Edy Rahardja<sup>1</sup>**  
[novawidya43@gmail.com](mailto:novawidya43@gmail.com)

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*Organizational performance is good if the performance of the employees is also good. Good or bad employee performance can be influenced by various factors. Therefore, the purpose of this research is to find out how big the influence of job stress, compensation, and employee engagement on the employee performance at Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Semarang based on organizational performance data for 2 consecutive years.*

*This research used quantitative approach with the population of employee PDAM Tirta Moedal Kota Semarang amounting to 479 people with sample of the research counted 100 people using purposive sampling technique. The processed of data by using the help of SPSS 23.0 version, and the method used in analyzing data in this research is linear regression analysis.*

*Based on the results of the study, it was found that: (1) work stress had a negative and significant effect on employee performance; (2) compensation has a positive and insignificant effect on employee performance; and (3) employee engagement has a positive and significant effect on employee performance.*

*Keywords: job stress, compensation, employee engagement, employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010:60). Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan (Moehariono, 2010:61). Dalam sebuah organisasi, diperlukan adanya kinerja yang baik dari para pegawai untuk mencapai kinerja organisasi yang baik pula. Namun, kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya saja, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi tersebut (Wibowo, 2012:80). Kinerja seseorang tentu dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor penyebab yang membuat kinerja seseorang dikatakan buruk dan bahkan berimbas pada kinerja organisasi. Hal tersebut sejalan dengan model *mitra-lawyer*, yang menyebutkan bahwa kinerja individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) harapan mengenai

---

<sup>1</sup>Corresponding author

---



imbangan, (2) dorongan, (3) kemampuan, (4) kebutuhan dan sifat, (5) persepsi terhadap tugas, (6) imbalan internal dan eksternal, serta (7) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Moeheriono, 2010:61).

Obyek dalam penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang karena dinilai sesuai untuk meneliti masalah kinerja pegawai. Stres kerja merupakan salah satu faktor yang akan dianalisis sebagai penyebab kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang menurun. Stres merupakan sebuah kondisi dimana terjadinya suatu ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, serta kondisi fisik pada seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun di luarnya (Siagian, 2015:30). Selain stres kerja, faktor lain yang menarik untuk diteliti sebagai salah satu faktor penyebab menurunnya kinerja pegawai adalah kompensasi. Kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2009:46). *Employee engagement* merupakan masalah yang menjadi perhatian bagi para pemimpin pada organisasi di seluruh dunia; mereka mengakuinya sebagai elemen penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi, inovasi, dan daya saing (Welch, 2011). Prihutami, dkk (2015) juga mengungkapkan bahwa *employee engagement* merupakan suatu konsep pengelolaan SDM yang diharapkan mampu membuat keterikatan karyawan dengan perusahaan.

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Kinerja Pegawai

Menurut *Oxford Dictionary* dalam Moeheriono (2010:61), kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Rivai dan Basri (2005:14-15) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, serta target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai kesediaan seseorang untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan oleh organisasi (Moeheriono, 2010:61). Kinerja perlu dikelola dengan baik agar memperoleh hasil yang baik sesuai dengan sasaran serta tujuan organisasi atau perusahaan. Dalam pengelolaannya, sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara pegawai, pemimpin dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama (Nur, 2013). Rivai dan Basri (2005:16) menyebutkan bahwa menurut model *partner-lawyer* (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan, kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, keinginan dan (3) lingkungan. Hal-hal tersebut merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk menjadi bahan pertimbangan ketika ingin melakukan pengelolaan kinerja, agar tidak terjadi kinerja yang buruk dalam suatu organisasi.

### Stres Kerja

Velnampy dan Aravinthan (2013, dalam Wibowo, dkk, 2015) menyatakan bahwa stres kerja adalah pola emosional perilaku kognitif dan reaksi psikologis terhadap aspek yang merugikan dan berbahaya dari setiap pekerjaan, organisasi kerja dan lingkungan



kerja. Stres kerja juga didefinisikan sebagai reaksi individu terhadap karakteristik lingkungan kerja yang terlihat emosional dan mengancam secara fisik (Jamal, 2005, dalam Arshadi dan Damiri, 2013). Dari kedua penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan sebuah reaksi atau dapat pula berwujud perilaku dari seseorang yang berkenaan dengan kondisi emosionalnya terhadap keadaan yang dihadapi atau dirasakannya pada lingkungan tempatnya bekerja. Menurut Handoko (2008:200) stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Artinya, stres juga dianggap sebagai suatu keadaan yang menegangkan yang terjadi pada diri seseorang sebagai akibat dari proses berpikirnya atas sebuah keadaan. Handoko (2008:200) juga menyebutkan bahwa beberapa kondisi yang cenderung dapat menyebabkan stres disebut *stressors*, serta menyebutkan bahwa ada dua kategori penyebab stres, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job*. Siagian (2015:301) menjelaskan sumber stres yang berasal dari pekerjaan (*on-the-job*) adalah sebagai berikut: (1) Beban tugas yang terlalu berat; (2) Desakan waktu; (3) Penyeliaan yang kurang baik; (4) Iklim kerja yang menimbulkan rasa tidak aman; Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja seseorang; (5) Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab; (6) Ketidakjelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi; (7) Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain yang terlalu sering sehingga seseorang merasa terganggu konsentrasinya; (8) Konflik antara karyawan dengan pihak lain di dalam dan di luar kelompok kerjanya; (9) Perbedaan sistem nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi dan perubahan yang terjadi yang pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian. Sumber stres yang berasal dari situasi lingkungan di luar pekerjaan (*off-the-job*), yaitu: (1) Masalah keuangan; (2) Perilaku negatif anak-anak; (3) Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis; (4) Pindah tempat tinggal; (5) Ada anggota keluarga yang meninggal; (6) Kecelakaan; (7) Penyakit gawat.

Menurut Handoko (2008:201-202) stres dapat membantu (*functional*), tetapi juga dapat berperan salah (*dysfunctional*) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana hal ini berarti bahwa stres mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stres. Siagian (2015:301) menyatakan bahwa tidak dapat disangkal bahwa stres yang tidak teratasi pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja. Yozgat, dkk (2013) mengemukakan bahwa ditemukan hubungan negatif antara stres kerja dan prestasi kerja. Penelitian dari Arshadi dan Damiri (2013) juga menunjukkan hubungan negatif antara stres kerja dan prestasi kerja. Selain itu, Sari, dkk (2012) pada penelitiannya yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar menyimpulkan apabila nilai stres kerja dinaikkan, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan. Jadi, semakin tinggi stres yang alami oleh karyawan pada bank tersebut, maka dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan. Nur (2013) juga menyimpulkan pada penelitiannya bahwa stres kerja secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin tinggi tingkat stres kerja pegawai yang dimiliki akan memberikan dampak yang negatif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **H1 : Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai**

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya (Sofyandi, 2008:159). Werther dan Davis (1996:379) dalam Wibowo (2012:348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Selain itu, Hasibuan (2014:118)



menyebutkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2008:155). Berdasarkan definisi kompensasi yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu biaya yang harus dikeluarkan atau dibayarkan perusahaan kepada pegawainya atas segala usaha serta prestasi kerja yang telah dilakukan pegawai untuk perusahaan. Dessler (2009:46) menyebutkan bahwa kompensasi memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha).

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, dan konsumen mendapat barang yang baik dan harga yang pantas (Hasibuan, 2014:121-122). Kompensasi yang diberikan kepada pegawai haruslah dipertimbangkan terlebih dahulu agar menguntungkan semua pihak, sehingga pegawai dapat memenuhi segala macam kebutuhannya sehari-hari, serta pengusaha tidak mendapatkan rugi. Disamping keuntungan, hal yang perlu diperhatikan adalah konsumen harus mendapatkan haknya, serta menaati peraturan pemerintah.

Menurut Hasibuan (2014:122) besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dapat disimpulkan bahwa adil yang dimaksudkan dalam pemberian kompensasi ialah bukan setiap pegawai menerima jumlah yang sama besarnya, melainkan sesuai dengan hal-hal yang telah dijelaskan, seperti prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, dan seterusnya. Selain itu, asas adil tersebut juga harus menjadi dasar dalam penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Dengan demikian, akan dapat tercipta suasana kerja yang sama baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai di perusahaan akan menjadi lebih baik.

Rivai dan Basri (2005:16) menyatakan bahwa kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Siagian (2015:253-254) juga menyatakan bahwa merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga lebih adil. Dikatakan wajar sebab ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan keorganisasian para anggota organisasi seperti prestasi kerja. Handoko (2008:155) mengemukakan bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Kasenda (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kompensasi dan kinerja pegawai.

## **H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**



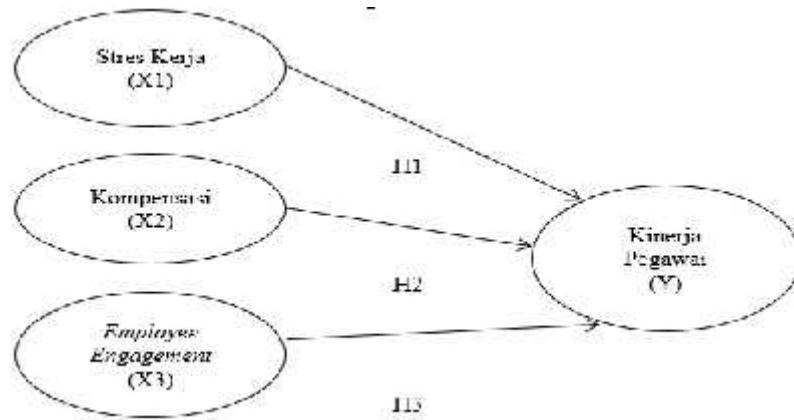
### ***Employee Engagement***

Kinerja yang dimiliki suatu organisasi akan dikatakan berkualitas jika sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan tersebut memiliki keterikatan (*engagement*) yang tinggi baik secara fisik, kognitif, maupun emosional terhadap Kinerja yang dimiliki suatu organisasi akan dikatakan berkualitas jika sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan tersebut memiliki keterikatan (*engagement*) yang tinggi baik secara fisik, kognitif, maupun emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya akan datang bekerja secara teratur, punya rasa memiliki terhadap organisasi, memiliki motivasi dan kinerja individu yang tinggi (Nurjanah, dkk, 2016). Karyawan yang demikian sangat dibutuhkan oleh perusahaan demi memperoleh kinerja organisasi yang berkualitas. *Employee engagement* adalah sebuah alat yang baik untuk membantu usaha setiap organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif atas orang lain (Anitha, 2014). Manusia merupakan salah satu faktor yang tidak dapat diduplikasi atau ditiru oleh pesaing, serta dianggap sebagai aset yang paling berharga jika dikelola dan terlibat dengan baik. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia yang baik pada sebuah perusahaan akan membuat orang merasa nyaman dan terikat dengan pekerjaan dan perusahaan. Menurut Dicke, *et al.* (2007) dalam Prihutami, dkk (2015) *employee engagement* merupakan sebuah proses dimana peningkatan komitmen dan keberlangsungan suatu organisasi berasal dari pencapaian hasil karyawan. *Employee engagement* dapat dilihat dari komitmen untuk dapat bekerja lebih baik atau dari kemampuan beradaptasi pada lingkungan sosial, usaha dan ketekunan yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi (Prihutami, dkk, 2015). Keinginan atau motivasi dalam diri setiap individu sangatlah diperlukan demi memperoleh hasil yang sesuai dengan sasaran serta tujuan organisasi. Seorang pegawai yang mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta mampu beradaptasi dengan lingkungan tentu akan membuat pegawai tersebut mempunyai prestasi kerja yang baik pula.

Robinson, dkk (2004:ix) dalam Cooper (2012) menyatakan bahwa keterikatan (*engagement*) adalah sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Ramadhan dan Sembiring (2014) melakukan penelitian di HCC PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. yang hasilnya menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Anitha (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *employee engagement* mempunyai dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Rustono dan Akbary (2015) pada karyawan Dana Pensiun Telkom Bandung juga menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif antara *employee engagement* dan kinerja pegawai.

**H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Sumber: H1: Saina Nur (2013), H2: Ririvega Kasenda (2013), H3: Anton Rustono dan M. Fattah Akbary (2015)

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini yang berperan sebagai variabel independen adalah Stres Kerja (X1), Kompensasi (X2), *Employee Engagement* (X3), sedangkan variabel dependen adalah Kinerja Pegawai (Y).

**Tabel 1**  
**Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Torang, 2012:118 dalam Sajangbati, 2013).	1) Disiplin 2) Sikap kerja 3) Pekerjaan yang dihasilkan  Sumber: Veithzal dan Rivai, 2003:354 dalam (Murty dan Hudiwinarsih, 2013)
Stres Kerja (X1)	Stres kerja adalah suatu reaksi seseorang sebagai respon penyesuaian terhadap berbagai tuntutan baik yang bersumber dari dalam ataupun dari luar organisasi yang dirasakannya sebagai peluang dan ancaman yang dapat diukur melalui (1) <i>stress reaction</i> dan (2) <i>demands</i> (Nur, 2013).	1) Beban pekerjaan 2) Tekanan 3) Konflik 4) Ambiguitas peran.  Sumber: Davis dan Newstrom (2008) dan Robbins dan Judge (2008) dalam Sanjaya (2012)



<p>Kompensasi (X2)</p>	<p>Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain (Hariandja, 2007: 244 dalam Suwati, 2013).</p>	<p>1) Keahlian 2) Motivasi kerja 3) Prestasi kerja 4) Kesesuaian gaji dengan kedudukan pegawai</p> <p>Sumber: Posuma (2013) dan Polakitan, dkk (2016)</p>
<p><i>Employee Engagement</i> (X3)</p>	<p><i>Employee engagement</i> merupakan suatu konsep pengelolaan SDM yang diharapkan mampu membuat keterikatan karyawan dengan perusahaan. Keterikatan yang dimaksud memiliki makna bahwa karyawan tidak hanya sekedar bekerja dan melakukan rutinitas sehari-hari, melainkan merasa bangga dan senang dalam bekerja serta lingkungan tempat bekerja (Prihutami, dkk, 2015).</p>	<p>1) Pengalaman kerja sehari-hari 2) Dukungan karir 3) Pengembangan karyawan 4) Kepemimpinan 5) Komunikasi 6) Lingkungan kerja</p> <p>Sumber: Teori Gallup dan teori Aon Hewitt (Prihutami, dkk, 2015)</p>

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang sebanyak 479 pegawai dengan target populasi 458 pegawai. Dalam penelitian ini, syarat pengambilan sampel adalah (1) masa kerja minimal 2 tahun dengan harapan pegawai yang telah bekerja selama 2 tahun sesuai dengan data kinerja organisasi yang telah dijelaskan pada bab I, (2) status responden adalah Pegawai BUMD dengan harapan akan lebih memahami pekerjaan dibandingkan dengan status pegawai lainnya, kemudian berdasarkan kedua syarat tersebut 458 pegawai merupakan target populasi karena berstatus sebagai Pegawai BUMD/Pegawai Perusahaan yang dikerucutkan menjadi 100 orang untuk menjadi responden.

**Metode Penelitian**

Data pada penelitian ini dianalisis menggunakan bantuan *software* SPSS versi 23 dengan analisis regresi linier berganda. Uji analisis tersebut meliputi: uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Pada pengujian hipotesis yang dilakukan dengan analisis regresi linier berganda yang menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y : Citra Merek

a : Konstanta

X1 : Stres Kerja

X2 : Kompensasi

X3 : *Employee Engagement*

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> : Koefisien masing-masing variabel

e : error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pada penelitian ini proses penyebaran kuesioner ditujukan kepada 100 responden pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	F	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
Regression (Constant)	6,589	1,342		4,911	13,434	0,000
Stres Kerja	-0,197	0,050	-0,208	-2,835		0,04
Kompensasi	0,055	0,056	0,093	0,980		0,330
<i>Employee Engagement</i>	0,232	0,048	0,446	4,852		0,000

Berdasarkan tabel 1 tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Nilai F tabel diperoleh dari perhitungan  $df_1=4-1=3$  dan  $df_2=100-4=96$  sehingga diperoleh F tabel sebesar 2,71. Karena F hitung (13,434) > F tabel (2,71) serta mempunyai probabilitas signifikansi (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yaitu stres kerja, kompensasi, serta *employee engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen; (2) Diperoleh persamaan  $Y = (-0,208)X_1 + 0,093X_2 + 0,446X_3$ ; (3) H1 : Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung yang bernilai negatif serta lebih kecil daripada t tabel, yaitu (-2,835) < 1,662 dengan tingkat signifikansi 0,04 < 0,05 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan; (4) Setelah dilakukan analisis data, pada uji t ini ditemukan bahwa ternyata hipotesis yang dirumuskan untuk variabel kompensasi tidak sesuai. Kesimpulan berdasarkan tabel di atas adalah H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena hasil uji t diperoleh hasil t hitung (0,980) < t tabel (1,662) serta tingkat signifikansi 0,330 < 0,05 yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja pegawai. (5) H3: *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung (4,852) > t tabel (1,662) serta level signifikansi 0,000 < 0,05.

Berdasarkan hasil dari uji analisis regresi linier berganda, ada 1 hipotesis yang ditolak dari ketiga hipotesis yang dirumuskan, yaitu H2 yang hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut serupa dengan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Murty dan Hudiwinarsih (2012)





## Pembahasan

### H1: Stres Kerja berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini digunakan 4 (empat) indikator untuk meneliti stres kerja pada pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Indikator-indikator tersebut tentunya mempunyai keterkaitan satu sama lain. Dalam sebuah pekerjaan, terkadang seseorang mengalami adanya peran yang kurang jelas dalam pekerjaannya, sehingga dapat menyebabkan seseorang merasa tertekan. Tuntutan pekerjaan serta desakan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam tempo yang dirasa singkat juga dapat menimbulkan seseorang merasakan bahwa pekerjaannya mempunyai beban yang berat yang akhirnya menimbulkan konflik batin tersendiri, sesuai dengan pengertian stres kerja yang dikemukakan oleh beberapa pendapat bahwa stres kerja merupakan reaksi atau perilaku yang terjadi akibat adanya pergulatan emosional seseorang karena merasa terbebani oleh pekerjaannya.

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah, sehingga akan melengkapi penelitian terdahulu yang dilakukan di perusahaan swasta, ada juga yang melakukan di sektor publik namun bukan perusahaan yang mengelola pendistribusian air. Karena seperti yang kita ketahui air merupakan sumber kehidupan sehingga para pegawai pada perusahaan tersebut haruslah mempunyai kinerja yang baik demi memenuhi kebutuhan para konsumen. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian pada perusahaan yang mengelola pendistribusian air minum di suatu daerah. Selain itu, pada penelitian terdahulu responden diambil pada satu bidang atau bagian saja, sehingga pada penelitian ini responden melibatkan beberapa bagian di perusahaan.

Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang, diperoleh hasil angka indeks dengan kriteria “rendah” yang artinya tingkat stres kerja di sana rendah. Namun, bukan berarti semua responden tidak setuju dengan kuesioner tentang stres kerja yang diajukan, beberapa responden tampak menjawab setuju yang artinya beberapa karyawan pada bidang tertentu merasa terbebani dengan pekerjaannya. Selain itu, berdasarkan pertanyaan terbuka yang diajukan juga beberapa responden menuliskan permasalahan dirinya harus membantu pekerjaan rekannya karena rekan tersebut kurang menguasai pekerjaannya.

### H2: Kompensasi berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu tentang kompensasi juga mayoritas dilakukan di perusahaan swasta dan terfokus pada satu bidang saja, sehingga dalam penelitian ini dikembangkan pada perusahaan daerah yang menangani pendistribusian air minum di sebuah kota besar. Indikator yang digunakan untuk meneliti variabel kompensasi tentu mempunyai hubungan satu sama lain. Kompensasi yang diterima pegawai sudahkah sesuai dengan keahlian yang dimiliki masing-masing individu, selanjutnya seberapa jauh hal tersebut dapat memotivasi pegawai dalam prestasi kerjanya, terakhir berdasarkan prestasi kerja yang baik maka kompensasi yang diberikan akan besar sesuai dengan kedudukan pegawai. Indeks jawaban responden pada variabel kompensasi mempunyai kriteria sedang. Selaras dengan hal tersebut, hasil uji regresi linier berganda menunjukkan bahwa *standardized coefficients* beta sebesar 0,093 yang artinya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil uji t diperoleh hasil t hitung  $(0,980) < t$  tabel  $(1,662)$  serta tingkat signifikansi  $0,330 < 0,05$  yang artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja

pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Murty dan Hudiwinarsih (2012) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **H3: Employee Engagement berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam penelitian ini, mayoritas responden telah mengerti dengan betul target kerja serta terlihat antusias dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara tepat waktu. Selain itu, responden juga memahami SOTK perusahaan yang merinci tugas serta tanggung jawab pada setiap posisi yang ada di perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan jawaban beberapa responden pada pertanyaan terbuka yang diajukan peneliti menggunakan kuesioner.

Penelitian terdahulu tentang *employee engagement* juga mayoritas dilakukan di perusahaan swasta dan terfokus pada satu bidang saja, sehingga dalam penelitian ini dikembangkan pada perusahaan daerah yang menangani pendistribusian air minum di sebuah kota besar. Indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran *employee engagement* pada penelitian ini berkaitan satu sama lain. Pengembangan karyawan atau pegawai akan terlaksana dengan baik apabila terdapat dukungan karir dari atasan maupun rekan kerja, pengalaman kerja sehari-hari yang selalu dipelajari serta diperbaiki kesalahannya, atasan yang selalu merangkul, komunikasi yang baik dalam satu bidang pekerjaan maupun lintas bidang, serta lingkungan kerja yang mendukung. Tanpa adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja, seseorang tidak akan mempunyai pengalaman kerja sehari-hari yang baik pula. Oleh karena itu komunikasi serta lingkungan kerja yang mendukung sangat diperlukan dalam hal ini.

### **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data hasil jawaban responden yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: (1) Variabel stres kerja dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang tidak terdeteksi adanya stres kerja pada para pegawainya. Semakin rendah stres kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai. Sebaliknya semakin tinggi tingkat stres kerja maka akan semakin rendah kinerja pegawai; (2) Variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang layak kepada pegawai telah dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang. Sehingga semakin baik kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka akan semakin baik pula tingkat kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya semakin buruk kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka akan semakin buruk kinerja pegawai. Namun, berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja pegawai, artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat kecil atau bahkan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. (3) *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kesadaran pegawai atas kewajibannya di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang sudah baik. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* dalam sebuah perusahaan, maka akan semakin tinggi juga kinerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah tingkat *employee engagement* maka semakin rendah juga kinerja pegawai yang dihasilkan. Adapula beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian, yaitu 1) hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel stres kerja, kompensasi, serta *employee engagement* hanya mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 27%, sedangkan sisanya



sebesar 73% menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini; 2) dalam pengisian kuesioner, sebagian besar jawaban terbuka dibiarkan kosong oleh responden. Sehingga kurang dapat memberikan penjelasan yang dibutuhkan sebagai jawaban atas permasalahan yang sedang dikaji; 3) data pendukung masalah tidak mudah didapatkan dari perusahaan, sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan data pendukung yang diperbolehkan untuk dikonsumsi publik, yaitu data pengaduan dari *call center* dan penguatan dari wawancara langsung serta pertanyaan terbuka pada kuesioner.

## REFERENSI

- Ahmed, Ashfaq dan Muhammad Ramzan. 2013. "Effects of Job Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.11 Issue 6, 61-68.
- Afnita, Mita, dkk. 2014. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat". *Jurnal Analisis*, Vol. 3, No. 2, 172-179.
- Ariana, I Wayan Jendra dan I Gede Riana. 2016. "Pengaruh Work Family Conflict, Keterlibatan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan". *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.5, No.7.
- Arshadi, Nasrin dan Hojat Damiri. 2013. "The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84, 706-710.
- Cooper, Ivan T. Robertson Alex Jansen Birch Cary L. 2012. "Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss 3, 224 – 232.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, Abdul, dkk. 2014."Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No.2.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, Zainul dan Muchamad Taufiq. 2012. "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang". *Jurnal WIGA*, Vol.2, No.1.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- J, Anitha. 2013. "Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, No. 3, 308-323.
- Joushan, Shindie Aulia, dkk. 2015. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi". *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol.3, No.4.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.



- Kasenda, Ririvega. 2013. "Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado". *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.3, 853-859.
- Kurniawan, Dedi, dkk. 2012. "Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh". *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol.1, No.1, 1-15.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Ekanisia.
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Munparidi. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang". *Jurnal Orasi Bisnis*, Ed.VII.
- Murty, Windy Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)". *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, No.2, 215-228.
- Njoroge, Sheila Wambui dan Josephat Kwasira. 2015. "Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru Country Government". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol. 17, Issue 11. Ver. I, 87-93.
- Nur, Saina. 2013. "Konflik, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate". *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.3, 739-749.
- Nurjanah, Rian, dkk. 2016. "Kepribadian Karyawan dan Budaya Organisasi: Faktor Determinan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)". *Jurnal Manajemen*, Vol. XX, No.2.
- Polakitan, Ray, dkk. 2016. "Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Karyawan PT Asuransi Wahana Tata Manado". *Jurnal EMBA*, Vol. 4, No.3.
- Posuma, Christilia O. 2013. "Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado". *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.4, 646-656.
- Prihutami, Nurul Dwi, dkk. 2015. "Strategi Human Capital Group Department dalam Mengembangkan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) (Studi Kasus: Unit Operasional PT Bumitama Gunajaya Agro)". *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 13, No. 4.
- Ramadhan, Nabilah dan Jafar Sembiring. 2014. "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk". *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol.14, No.1.
- Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rustono, Anton dan M. Fattah Akbary. 2015. "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Dana Pensiun (Dapen) Telkom Bandung". *e-Proceeding of Management*, Vol.2, No.2, 1172.
- Sajangbati, Ivonne A.S. 2013. "Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai PT. POS Indonesia (Persero) Cabang Bitung". *Jurnal EMBA*, Vol.1, No.4.
- Sanjaya, Frengky. 2012. "Peran Moderasi Kecerdasan Emosi pada Stres Kerja". *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 3, No.2, 155-163.
- Sanusi, A. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2009. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.



- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sorenson, Susan dan Garman. 2013. "Tackle Employees Stagnating Engagement". *Business Journal*.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwati, Yuli. 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda". *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No.1, 41-55.
- Tielung, Jaelyen. 2013. "Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah VII Manado". *Jurnal EMBA*, Vol. 1, No.4.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Welch, Mary. 2011. "The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications". *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.16, No.4, 328-346.
- Yozgat, Ugur, dkk. 2013. "Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75, 518-524.