



ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang)

Shofi Rizki Ramadhanty, Indi Djastuti¹
Email: shofiramadhanty@students.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of compensation and work stress variables on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. However employee performance is the most important asset of all, there was a problem of decreasing employee performance at PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Semarang. Research gap from the previous research also becomes the background of this research.

The population in this study are employees of PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Semarang using non-probability accidental sampling in sampling with the number of participant involved in this studies as much as 63 employees. Analysis of the data used in this study is descriptive and quantitative analysis methods and uses the Sobel test as a tool for testing the effects of mediation. The data processing is done using the IBM SPSS 23 program.

The results of this study indicate that compensation has a positive and significant effect on job satisfaction and also a positive and significant effect on employee performance. Job stress has a negative and significant effect on job satisfaction and also a negative and significant effect on employee performance. Job satisfaction is proven to mediate the relationship between compensation and employee performance and the relationship between work stress and employee performance. With total determination test, compensation, works stress, and job satisfaction can explain 59,2% of employee performance.

Keywords: Compensation, Job Stress, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki. Perlu disadari bahwa karyawan merupakan sumber daya langsung dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Terlebih kemajuan zaman yang semakin cepat, menuntut semua organisasi atau perusahaan saling berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki dengan memperhatikan kebutuhan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas perusahaan dan menjadikan perusahaan lebih unggul dan berdaya saing.

Menurut Colquitt et al (2015), kinerja dapat diartikan sebagai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, baik itu secara positif ataupun negatif. Kinerja karyawan tidak dapat dipastikan akan stabil dalam jangka waktu yang panjang, kemungkinan terburuk dapat terjadi dalam suatu kurun waktu tertentu ketika adanya penurunan kinerja karyawan dan berdampak pada keoptimalan perusahaan.

Kinerja dapat diketahui ketika memiliki kriteria keberhasilan yang sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini dapat berbentuk target atau tujuan yang akan dicapai. Kinerja dapat dijadikan tolak ukur oleh perusahaan untuk melakukan penilaian terhadap karyawannya. Menciptakan sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja optimal menjadi sebuah kewajiban bagi suatu perusahaan.

¹ Corresponding author



Kinerja pegawai menitik beratkan pada beberapa faktor yaitu pentingnya untuk mempertahankan kinerja yang baik di perusahaan dan menemukan bagaimana cara yang paling baik untuk memaksimalkan kinerja (Akgunduz, 2015).

Untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan tingkat kinerja sesuai dengan yang diharapkan, memerlukan adanya perhatian lebih dari manajemen tingkat atas, baik hal-hal yang menghambat maupun yang dapat mendukung pelaksanaan suatu sistem. Salah satu yang mendukung adalah dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Colquitt et al (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu dari beberapa mekanisme individu yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan teori ini, kepuasan kerja berada pada urutan teratas mekanisme individu jika dibandingkan dengan mekanisme individu lainnya seperti stres, motivasi, keadilan, etika, dan kejujuran, serta pembelajaran dan pembuatan keputusan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja dianggap sebagai faktor yang sangat menentukan keberhasilan dari kinerja individu.

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung akan bekerja keras untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Menurut Mabaso dan Dlamini (2017), kompensasi dapat berfungsi sebagai penyebab utama kepuasan karyawan. Saat ini kompensasi merupakan prioritas utama sebagian besar karyawan dalam bekerja karena berkaitan dengan bentuk balas jasa perusahaan. Pemberian kompensasi juga perlu melihat bagaimana sistem penggajian, regulasi yang ditetapkan, serta kebijakan kompensasi lainnya yang didasarkan pencapaian kinerja ataupun prestasi.

Dalam sebuah perusahaan perlu diperhatikan juga faktor yang dapat menjadi hambatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Salah satunya adalah tingkat stres kerja. Moaz et al (2016) mendefinisikan stres sebagai sesuatu yang terjadi ketika individu menyadari bahwa kondisi atau ketegangan yang dihadapi melebihi daya tahan seseorang. Kondisi yang penuh stres mengakibatkan pekerja menjadi lebih tertantang, namun sebaliknya sebagian karyawan dengan kondisi penuh stres dapat lebih sering melakukan kesalahan. Secara psikologis stres berdampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2015).

Dengan posisinya yang sekarang ini, terdapat penurunan kinerja yang terjadi pada karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang. Untuk melakukan penilaian kinerja karyawannya, PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang melakukan evaluasi pada kinerja dan penilaian kompetensi. Evaluasi kinerja merupakan pencapaian Sasaran Kinerja Karyawan sesuai target individu dan harus mendukung pencapaian *key performance indicator* perusahaan. Penilaian kompetensi adalah penilaian karakteristik yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dipenuhi oleh karyawan atau orang yang menduduki suatu jabatan tertentu. Penilaian kompetensi individu dilakukan dengan metode 360 derajat.

Berdasarkan wawancara pra survey, PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang menyadari bahwa kinerja karyawan belum maksimal dan mengalami penurunan di perusahaan. Namun sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang harus tetap memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat khususnya dalam penyediaan layanan dan penyelenggaraan jasa jalan tol. Perusahaan menganggap bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja maka karyawan harus selalu didukung agar lebih bersemangat dalam bekerja khususnya berkaitan dengan kompensasi yang diberikan serta tingkat stres kerja yang dialami karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang semakin baik, perusahaan berharap dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Sedangkan untuk stres kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang diindikasikan terjadi karena kebutuhan yang semakin banyak harus terpenuhi dan beban kerja yang semakin meningkat.

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan hasil yang berbeda yang berarti masih terbukanya kesempatan untuk melakukan penelitian pada variabel-variabel tersebut. Berdasarkan uraian pada latar belakang dan research gap di atas, maka dilakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variable Intervening (Studi pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang)".

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja memiliki banyak definisi dilihat dari berbagai sudut pandang para ahli. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan dari seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, sasaran atau kriteria atau target yang sudah ditentukan terlebih dahulu serta telah disepakati bersama (Rivai, 2005).

Kepuasan kerja menjadi hal yang penting untuk dilakukan penelitian, sebab akan mempengaruhi seluruh aspek dalam organisasi atau perusahaan. Azeez (2017) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan, respon, reaksi dan sikap karyawan atas berbagai aspek pekerjaan di tempat ia bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan sejauh mana karyawan dapat menyukai atau tidak menyukai pekerjaan yang dilakukannya.

Gary Dessler (2015) menyatakan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Pemberian kompensasi adalah salah satu dari pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan semua jenis pemberian penghargaan dari seorang individual sebagai bentuk pertukaran dalam melaksanakan tugas organisasi.

Moaz et al (2016) mendefinisikan stres sebagai sesuatu yang terjadi ketika individu menyadari bahwa kondisi atau ketegangan yang dihadapi melebihi daya tahan seseorang. Ketika seorang karyawan merasakan situasi pekerjaannya sebagai sebuah tuntutan yang dapat mengancam dan melebihi kemampuan, serta jika tuntutan tersebut tidak dapat terpenuhi menjadi sesuatu yang sangat berbahaya atau merugikan, situasi tersebut dinilai oleh mereka sebagai stres (Tziner et al, 2015).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi adalah suatu imbalan yang bersifat materi maupun non materi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu faktor yang menciptakan adanya kepuasan kerja pada karyawan. Menurut Kadarisman (2014), jika kompensasi memiliki sistem yang baik, maka akan menjamin kepuasan anggota organisasi atau perusahaan.

Adeoye et al (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Mabaso dan Dlamini (2017) juga menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Stres adalah suatu kondisi yang mempengaruhi proses berpikir, kondisi, dan emosi seseorang. Sedangkan kepuasan kerja merupakan suatu kondisi dimana karyawan memandang pekerjaan mereka dengan keadaan emosional yang menyenangkan. Pekerjaan yang membuat tuntutan berlipat dan pertentangan atau kurangnya kejelasan kewajiban dari pemegang jabatan, otoritas, dan tanggung jawab dapat meningkatkan stres maupun ketidakpuasan (Robbins & Judge, 2015).

Li et al (2014) dalam penelitiannya berpendapat bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Menurut penelitian Chung et al., (2017) juga menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Yuen et al., (2018) menunjukkan dalam penelitiannya bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Dinoka et al (2014) mengungkapkan bahwa ketika seorang karyawan merasa puas, maka akan bekerja lebih efektif. Efektif tidaknya seorang karyawan bekerja, tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka di dalam perusahaan. Pekerja yang produktif pada umumnya akan merasakan kesenangan dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, kepuasan kerja menjadi salah satu yang mempengaruhinya. Menurut Siengthai dan Pilangarm (2016) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kammerhoff et al (2019) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi adalah imbalan yang diterima karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Ketika imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan tersebut sebanding dengan kinerjanya, maka karyawan akan cenderung bertahan pada perusahaan dan berupaya untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan harapannya, maka kinerja karyawan tersebut dapat terjadi penurunan.

Dalam penelitian Abdul Hameed et al (2014) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja. Nguyen et al (2015) juga menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kadarisman (2014) menyatakan bahwa kompensasi bagi pekerja sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dilakukan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

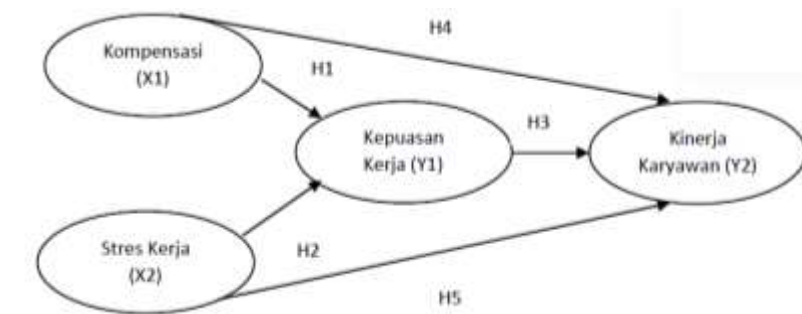
Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja merupakan tantangan yang cukup besar tidak hanya bagi karyawan itu sendiri namun juga berdampak pada pengelolaan organisasi atau perusahaan. Stres kerja secara tidak langsung mempengaruhi kondisi kesehatan karyawan dan berdampak pada organisasi secara negatif. Umumnya karyawan yang mengalami stres kerja akan mudah untuk tidak masuk kerja, mudah terserang penyakit, serta timbulnya niat untuk keluar dari pekerjaan.

Ahmed & Ramzan (2013) mengungkapkan adanya hubungan yang negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai pada tenaga kerja pendidikan di Universitas Dhofar Sultanate Oman. Hapsah Noor et al (2017) juga mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kotteeswari & Sharief (2014) dalam penelitiannya menyebutkan pula bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Pegawai

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: (Adeoye et al., 2016); (Rubel & Kee, 2015); (Salisu et al., 2015); (Li et al., 2014); (Chung et al., 2017); (Yuen et al., 2018); (Siengthai & Pilangarm, 2015); (Kammerhoff et al, 2019); (Soomro & Shah, 2019); (Hameed, 2014); (Nguyen et al, 2015); (Smirnova & Zavertiaeva, 2017); (Ahmed & Ramzan, 2013); (Hapsah Noor et al., 2017); (Kotteeswari & Sharief, 2014).

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel Kompensasi (X1) dan Stres Kerja (X2) sebagai variabel bebas (independen), Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening (Y1), serta Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (dependen). Berikut ini merupakan variabel penelitian dan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Kompensasi (X1)

Kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2015). Indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran kompensasi menurut Simamora (2006) adalah:

- a. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan
- b. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
- c. Tunjangan yang sesuai dengan harapan
- d. Fasilitas yang memadai

2. Stres Kerja (X2)

Stres merupakan suatu respon yang adaptif yang dihubungkan oleh karakteristik ataupun proses psikologis individu yang merupakan sebuah konsekuensi dari tindakan eksternal, situasi, atau peristiwa yang menempatkan tuntutan psikologis dan juga fisik terhadap seseorang (Kreitner & Knicki, 2014). Indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran stres kerja menurut Robbins & Judge (2015) adalah:

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Kurangnya kerja sama dalam struktur organisasi
- c. Tuntutan antar pribadi
- d. Standar kerja atasan yang sulit dipenuhi
- e. Ketidakjelasan peran

3. Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja seseorang (Mathis & Jackson, 2011). Indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2015) adalah:

- a. Pekerjaan yang menantang
- b. Kondisi yang mendukung
- c. Gaji atau upah yang pantas
- d. Kesesuaian dengan pekerjaan
- e. Rekan kerja yang mendukung

4. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja merupakan serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi, baik itu secara positif ataupun negatif (Colquitt et al, 2015). Indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Tsui et al (1997) adalah:

- a. Kuantitas kerja yang melebihi rata-rata
- b. Kualitas kerja yang lebih baik dari pegawai lain
- c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- d. Efisiensi pegawai dalam melakukan pekerjaan
- e. Kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan
- f. Kreatifitas pegawai dalam pekerjaan

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Semarang. Sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008). Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik accidental sampling. Menurut Sugiyono (2008), accidental sampling merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu responden yang secara kebetulan/insidental bertemu peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang

kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data. Sampel yang digunakan berjumlah 63 karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis deskriptif dan kuantitatif. Adapun pada analisis kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi berganda dan analisis jalur menggunakan program IBM SPSS 23. Teknik analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini juga menggunakan uji sobel sebagai alat untuk melakukan pengujian pada efek mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil data penelitian bertujuan untuk menguji Kompensasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, maka digunakan uji t dengan asumsi bahwa jika nilai dari t hitung > t tabel maka hipotesis alternatif diterima. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat melalui tabel berikut ini:

Tabel 2
Pengujian Hipotesis dan Nilai Koefisien

Variabel Independen	Variabel Dependen	Path Coefficient	t-value	p-value	Hipotesis
Kompensasi	Kepuasan Kerja	0,545	5.667	0,000	H1 diterima
Stres Kerja	Kepuasan Kerja	-0,316	-3.283	0,002	H2 diterima
Kepuasan Kerja	Kinerja	0,488	4.552	0,000	H3 diterima
Kompensasi	Kinerja	0,257	2.596	0,012	H4 diterima
Stres Kerja	Kinerja	-0,223	-2.576	0,013	H5 diterima

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, membuktikan bahwa pernyataan dari hipotesis pertama (H_1) yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja **diterima**. Hal ini dapat diketahui melalui hasil dari perhitungan uji t, yang menunjukkan bahwa uji t hitung variabel kompensasi adalah 5,667 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. yang menandakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adoeye et al (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian, membuktikan bahwa pernyataan dari uji hipotesis kedua (H_2) adalah adanya pengaruh negatif dan signifikan dari variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan **diterima**. Hal ini dapat diketahui melalui perhitungan uji t, yang menunjukkan bahwa uji t hitung variabel stres kerja adalah -3,283 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,002. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Kum Fai Yuen et al (2018) yang menyatakan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, membuktikan bahwa pernyataan dari hipotesis ketiga (H_3) yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan **diterima**. Hal ini dapat diketahui melalui hasil dari perhitungan uji t, yang menunjukkan bahwa uji t hitung variabel kepuasan kerja adalah 4,552 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Hasil penelitian ini didukung oleh Siengthai & Pilangarm (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, membuktikan bahwa pernyataan dari hipotesis keempat (H_4) yaitu adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan **diterima**. Hal ini dapat diketahui melalui hasil dari perhitungan uji t, yang menunjukkan bahwa uji t hitung variabel kompensasi adalah 2,596 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,012. Hasil penelitian ini didukung oleh Nguyen et al (2015) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil dari penelitian, membuktikan bahwa pernyataan hipotesis dari uji hipotesis kelima (H_5) yaitu adanya pengaruh negatif dan signifikan dari variabel stres kerja terhadap kinerja karyawan **diterima**. Hal ini dapat diketahui melalui hasil dari perhitungan uji t, yang menunjukkan bahwa uji t hitung variabel stres kerja dibaca mutlak dari -2,576 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,013. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Ashfaq Ahmed & Muhammad Ramzan (2013) yang menyatakan adanya hubungan yang negatif dan signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan PT. Jasa Marga Tbk Cabang Semarang. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai dari uji t hitung sebesar 5,667 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.
2. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan oleh karyawan maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai dari uji t hitung adalah -3,283 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,002. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.
3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji t hitung sebesar 4,552 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan diterima.
4. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji t hitung adalah 2,596 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,012. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan

bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

5. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan karyawan maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai uji t hitung adalah -2,576 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,013. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Selain itu, berdasarkan analisis jalur berikut ini beberapa simpulan yang dapat ditarik berkaitan dengan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kompensasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening:

1. Berdasarkan hasil dari perhitungan uji Sobel pada persamaan pertama, diketahui bahwa nilai t hitung adalah 3,5188 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 sehingga variabel kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan tidak langsung antara kompensasi dan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat jika dibandingkan dengan pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini juga terbukti sebagai pengaruh paling kuat dalam model penelitian. Hal ini dapat dilihat dari hasil regresi pengaruh langsung sebesar 0,257 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,266. Pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang berdampak pada perasaan senang karyawan dalam bekerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang dimiliki sehingga berdampak pula pada semangat bekerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
2. Berdasarkan hasil dari perhitungan uji Sobel pada persamaan kedua, diketahui bahwa nilai t hitung -2,627 yang artinya lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,671 sehingga variabel kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan tidak langsung antara stres kerja dan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja akan lebih rendah pengaruhnya jika dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil regresi pengaruh langsung sebesar -0,223 sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,154. Tekanan dan tuntutan pada stres kerja dapat berdampak pada kepuasan kerja dikarenakan karyawan merasa bahwa dirinya lebih tertantang dalam melakukan pekerjaan sehingga akan berdampak pula pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

SARAN

Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa hubungan yang paling kuat terjadi pada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan berkaitan dengan kompensasi di antaranya adalah berupaya untuk terus meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja dengan memberikan kompensasi yang layak, adil, dan kompetitif. Keadilan kompensasi tersebut dapat berdasarkan kontribusi, tingkat pendidikan, besarnya tanggung jawab, serta pencapaian prestasi karyawan di tempat kerja.

Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening lebih besar pengaruhnya jika dibandingkan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Perusahaan harus terus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang kompetitif agar karyawan semakin bersemangat dalam bekerja dengan berdasar bahwa pemberian kompensasi yang baik adalah investasi bagi keberlangsungan dan kebaikan perusahaan. Kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan akan jauh lebih baik jika dibandingkan dengan kehilangan karyawan yang kompeten dan terlatih serta menghindari proses rekrutmen yang cukup panjang yang mengeluarkan biaya yang tidak sedikit.

Pengaruh langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan lebih kuat dibandingkan pengaruh tidak langsung stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan berkaitan dengan stres kerja di antaranya memperhatikan adanya dukungan baik dari lingkungan kerja seperti adanya komunikasi dan kerja sama yang sejalan antara rekan kerja. Selain itu juga atasan perlu mengkomunikasikan kembali jobdesc yang diberikan seperti dengan melakukan briefing tugas secara singkat untuk menyelesaikan



tugas harian untuk menghindari kurangnya koordinasi, serta perusahaan juga dapat mengambil langkah dalam upaya untuk mengurangi stres kerja karyawan dengan mengadakan kegiatan yang dapat merehatkan karyawan secara rutin seperti melaksanakan kegiatan olahraga bersama serta rekreasi setiap unit kerja ataupun seluruh karyawan.

Bagi Penelitian yang Akan Datang

Disarankan untuk penelitian yang sejenis di masa yang akan datang sebaiknya memasukan variabel lain di luar dari variabel kompensasi dan stres kerja serta menentukan waktu yang tepat untuk melakukan penyebaran kuesioner, sehingga diharapkan responden dapat mengisi jawaban dengan konsentrasi dan optimal serta mendekati keadaan sesungguhnya yang dirasakan langsung oleh responden.

REFERENSI

- Adeoye, A. O., Atiku, S. O., & Fields, Z. (2016). Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of Compensation Management and Employees' Motivation. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 8(5), 27–38.
- Ahmed, A., & Ramzan, M. (2013). Effects of job stress on employees job performance: A study on banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0421>
- Ali, Hapsah Noor., Tetra Hidayati., S. Y. (2017). Pengaruh Emotional Intelligence dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah Kaltim Cabang Penajam Paser Utara. *PROSNMEB*.
- Azeez, S. (2017). Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 18(2), 1–10. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2017/32997>
- Basher Rubel, M. R., & Hung Kee, D. M. (2015). High Commitment Compensation Practices and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, (December). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s4p321>
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and turnover intention for airport security screeners. *Safety Science*, 98, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.06.005>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (4th editio). New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Dinoka, G., Perera, N., Khatibi, A., Navaratna, N., & Chinna, K. (2014). ASIAN JOURNAL OF Management Sciences & Education Job Satisfaction And Job Performance Among Factory Employees In Apparel Sector. *Asian Journal Of Management Sciences & Education*.
- Do, T. T. (2018). How spirituality, climate and compensation affect job performance. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 396–409. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>
- Hameed, A. et al. (2014). "Impact of Compensastion on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)." *International Journal of Business and Social Science*, 5 no.2.
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Kotteeswari, M., & Sharief, T. S. (2014). Job Stress and Its Impact on Employees' Performance a Study With Reference To Employees Working in Bpos. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(4), 18–25.
- Kreitner, R., & Knicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (16th ed.; T. R. S. dan F. Sirait, ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Li, L., Hu, H., Zhou, H., He, C., Fan, L., Liu, X., ... Sun, T. (2014). Work stress, work motivation



- and their effects on job satisfaction in community health workers: A cross-sectional survey in China. *BMJ Open*. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-004897>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Mathis, R., & Jackson, J. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi kesepuluh). Jakarta: Salemba Empat.
- Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would Better Earning, Work Environment, and Promotion Opportunities Increase Employee Performance? An Investigation in State and Other Sectors in Vietnam. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>
- Perez-Floriano, L. R., & Gonzalez, J. A. (2019). When the going gets tough: A moderated mediated model of injury, job-related risks, stress, and police performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1239–1255. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1423>
- Rivai, Veitzhal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. & Judge (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (III). Yogyakarta: STIE: YKPN.
- Smirnova, A. S., & Zavertiaeva, M. A. (2017). Which came first, CEO compensation or firm performance? The causality dilemma in European companies. *Research in International Business and Finance*, 42(June), 658–673. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.009>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sununta Siengthai & Patarakhuan Pilangarm. (2015). “The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance”. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 4(2), 162–180.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organizational relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 207–213. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110(February), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>