

**PENGARUH STRESKERJA, KONFLIK KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
PEMBERIAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
PADABAKPIA PATHOK 25 YOGYAKARTA**

Oleh :

Prita Sari Dewi<sup>1)</sup>, Juarini<sup>2)</sup> dan Siti Hamidah<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta. <sup>2)</sup> Prodi Magister Agribisnis,

<sup>2)</sup> Fakultas Pertanian UPN "Veteran" Yogyakarta

**ABSTRACT**

*The aim of this study was to analyze the level of work stress, work conflict, work environment, compensation, and employee performance as well as to analyze the effect of work stress, work conflict, and work environment on the employee performance in Bakpia Pathok 25 Yogyakarta by using compensation as a moderator variable. The method used in this research was a case study. The selection of respondents used census methods with a total of 81 permanent employees. Data were collected by observation, documentary, and interview. Methods of data analysis were descriptive analysis, tabulation, and moderated regression analysis (MRA) with multiple linear models. The results showed that there was moderate level of work stress, high work conflict level, moderate work environment level, high compensation level, and high employee performance level. It was concluded that work stress and work environment affected the employee performance while with compensation, work conflict affected the employee performance.*

*Keywords: work stress, work conflict, work environment, compensation, moderator variable, employee performance*

**A. PENDAHULUAN**

Bakpia Pathok 25 adalah perusahaan yang bergerak di bidang kuliner yang tentu saja akan membahas tentang sebuah perusahaan yang memiliki sumberdaya manusia yang memiliki berbagai macam karakter yang berbeda. Seperti pada perusahaan lain, bakpia pathok 25 memiliki orang-orang yang bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan dan tugasnya masing-masing, baik karyawan tetap maupun *freelance*. Dalam mengelola sumberdaya manusia tidaklah mudah, untuk itu pentingnya peran manajemen sumberdaya manusia sangat diperlukan. Tugas manajemen sumberdaya manusia adalah mengelola unsur manusia secara baik agar memperoleh tenaga kerja efektif dan efisien. Di dalam perusahaan sendiri, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting yang tidak dapat digantikan oleh apapun, tanpa peran manusia suatu perusahaan tidak dapat berjalan meskipun alat produksi dan bahan produksi telah tersedia. Oleh karena itu, sudah seharusnya perusahaan memberikan arahan dan bimbingan dalam mengelola karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan dan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan perbandingan antara hasil kerja karyawan dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan. Setiap perusahaan pastinya mengharapkan memiliki karyawan yang berprestasi, karena dengan adanya sumber daya yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi kemajuan perusahaan. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan atau hasil kerja karyawan bakpia pathok 25 salah satunya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi seseorang yang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya baik dalam bentuk psikis maupun fisik yang mempengaruhi pola pikir, tekanan dan emosi seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi seorang karyawan. Bagi karyawan bakpia pathok 25 stres kerja dapat muncul akibat adanya pekerjaan terus-menerus di posisi yang sama sehingga dapat mengakibatkan rasa jenuh dan kecenderungan asal-asalan terhadap pekerjaan tersebut, apalagi jika kondisi outlet yang ramai dan penuh sesak dengan konsumen tidak jarang juga dapat memicu stres kerja.

Bekerja di sebuah perusahaan selain adanya stres kerja, pengaruh konflik kerja di perusahaan juga dapat mengganggu kinerja karyawan perusahaan. Menurut Robbins (1996) konflik dalam organisasi disebut juga *The Conflict Paradoks*, yaitu pandangan bahwa konflik dianggap dapat meningkatkan kerja kelompok tetapi di sisi kebanyakan kelompok berusaha untuk meminimalisir konflik. Menurut Heizer (2001), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka.

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang diharapkan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut sangat penting untuk menganalisis kinerja karyawan yang dilihat melalui stres kerja, konflik kerja, lingkungan kerja dan kompensasi. Peranan kompensasi pada penelitian ini sebagai variabel independen yang mempengaruhi dependen yaitu kinerja karyawan, juga sebagai variabel moderasi yang digunakan untuk melihat interaksi hubungan antara variabel independen (stres kerja, konflik kerja dan lingkungan kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) dengan adanya variabel moderasi yaitu kompensasi apakah dapat memoderasi interaksi antara kedua variabel tersebut menjadi kuat atau lemah.

## B. RUMUSAN MASALAH

Apakah stres kerja, konflik kerja, lingkungan kerja dan kompensasi yang dimoderasi oleh kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bakpia Pathok 25?

## C. TUJUAN PENELITIAN

1. Menganalisis tingkat stres kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25.
2. Menganalisis tingkat konflik kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25.
3. Menganalisis tingkat lingkungan kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25.
4. Menganalisis tingkat kompensasi pada karyawan Bakpia Pathok 25.
5. Menganalisis tingkat kinerja karyawan Bakpia Pathok 25.
6. Menganalisis pengaruh stres kerja, konflik kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Bakpia Pathok 25 yang dimoderasi oleh kompensasi.

## D. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

### 2. Stres Kerja

Pengertian stres kerja memiliki berbagai macam pandangan secara luas, Menurut Robbins (2002) stres merupakan kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

Secara umum gejala stres kerja menurut Robbins (2003) terjadi pada seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu : *Physiological, Psychological* dan *Behavior*.

### 3. Konflik Kerja

Pengertian konflik kerja memiliki berbagai macam pandangan, salah satunya menurut Stoner dan Wankel (1986) adalah perbedaan pendapat antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok karena harus membagi sumberdaya yang langka atau aktivitas kerja atau dari kenyataan bahwa mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda.

### 4. Lingkungan Kerja

Menurut Heizer (2001), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhikinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

### 5. Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut Rivai (2005) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atau pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

- a. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
- b. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

## E. HIPOTESIS

Stres kerja, konflik kerja, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh kompensasi.

## F. METODE PENELITIAN

Metode penelitian dasar yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode pelaksanaan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah

penelitian metode studi kasus, Fenomena yang dapat diambil sebagai studi kasus dalam penelitian ini adalah perusahaan Bakpia Pathok 25 Yogyakarta. Pada perusahaan Bakpia Pathok 25 Yogyakarta merupakan satu-satunya perusahaan bakpia yang memperbolehkan pengunjung atau wisatawan secara spontan dapat melihat pembuatannya secara langsung di pabriknya, mulai dari proses memberi isian hingga proses pemanggangan dengan tungku bakar. Metode pengambilan responden menggunakan metode sensus.

## G. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Stres Kerja

Stres kerja adalah salah satu variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penelitian ini. Arti lain dari stress kerja adalah suatu keadaan psikologis dimana karyawan mengalami tekanan dalam pekerjaannya yang disebabkan oleh berbagai macam persoalan dari dalam diri karyawan baik dari dalam (*internal*) maupun luar (*eksternal*) yang dapat terlihat dari *psysiological* (psikologikal) dan *behavior* (tingkah laku). Stres kerja ini diukur dengan menggunakan dimensi *physiological* dan *behaviour*. Berikut ini adalah hasil pengukuran skor rata-rata variabel stres kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. Rekapitulasi Skor Rata-rata Stres Kerja Karyawan Bakpia Pathok 25 Tahun 2018**

NO	Dimensi	SYD	SM	Persentase (%)	Rata-rata
1	<i>Physiological</i>	23,75	35,00	67,87	3,39
2	<i>Behaviour</i>	15,46	25,00	61,83	3,09
	total	39,21	60,00	65,35	3,27

Keterangan: SYD :Skor yang Diperoleh  
SM :Skor Maksimum

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 1 tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dari stress kerja memiliki rata-rata skor tertinggi adalah pada dimensi *physiological* dengan nilai sebesar 3,39 (interval 2, 61-3,40) terletak pada penilaian sedang, sedangkan dimensi *behavior* juga merupakan dimensi yang memiliki rata-rata skor terendah diantara dimensi *physiological* yaitu sebesar 3,09 (interval 2, 61-3,40) terletak pada penilaian sedang, dengan pencapaian skor total dari dimensi kinerja karyawan secara keseluruhan adalah 39,21 (65,35%). Hal ini menunjukkan bahwa pada stress kerja pada Bakpia Pathok 25 cenderung sedang karena karyawan telah mampu mengelola stress sehingga stress yang ada tidak menjadi tinggi.

## 2. Konflik Kerja

**Tabel 2. Rekapitulasi Skor Rata-rata Konflik Kerja Karyawan Bakpia Pathok 25 Tahun 2018**

NO	Dimensi	SYD	SM	Persentase %	Rata-rata
1	KonflikFungsional	13,41	20,00	67,04	3,35
2	KonflikDisfungsional	17,58	25,00	70,32	3,52
Total		30,99	45,00	68,86	3,44

Keterangan: SYD :Skor yang Diperoleh  
SM :Skor Maksimum

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 2 tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dari konflik kerja memiliki rata-rata skor tertinggi adalah pada dimensi konflik disfungsional dengan nilai sebesar 3,52 (interval 3,41-4,20) berada pada penilaian tinggi, Hal ini menunjukkan konflik kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25 yang paling tinggi berada dikonflik disfungsional. Berarti karyawan berkonflik lebih sering dikarenakan perbedaan kepribadian yang terjadi sehingga dapat menimbulkan salah paham. Solusinya adalah dengan komunikasi yang lebih interaktif agar tidak menimbulkan salah paham.

## 3. Lingkungan Kerja

Berikut ini adalah rekapitulasi skor rata-rata pada lingkungan kerja secara keseluruhan, tersaji pada Tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3. Rekapitulasi Skor Rata-rata Lingkungan Kerja Karyawan Bakpia Pathok 25 Tahun 2018**

NO	Dimensi	SYD	SM	Persentase (%)	Rata-rata
1	LingkunganKerjaFisik	25,83	40,00	64,57	3,23
2	LingkunganKerjaNonFisik	6,44	10,00	64,44	3,22
Total		32,27	50,00	64,54	3,23

Keterangan: SYD :Skor yang Diperoleh  
SM :Skor Maksimum

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 3 tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dari lingkungan kerja fisik memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 3,23 (interval 2,61-3,40) terletak pada penilaian sedang. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang paling tinggi berasal dari lingkungan kerja fisik yang berarti bahwa fasilitas yang di dapat dari lingkungan ini bagi karyawan dapat memacu kinerja karyawan.

#### 4. Kompensasi

Berikut ini adalah rekapitulasi skor rata-rata pada kompensasi secara keseluruhan, tersaji pada tabel 4 sebagai berikut :

**Tabel 4. Rekapitulasi Skor Rata-rata Kompensasi Karyawan Bakpia Pathok 25 Tahun 2018**

NO	Dimensi	SYD	SM	Persentase	Rata-rata
1	KompensasiLangsung	11,60	15,00	77,37	3,87
2	KompensasiTidakLangsung	7,37	10,00	73,70	3,69
Total		18,98	25,00	75,90	3,80

Keterangan: SYD :Skor yang Diperoleh  
SM :Skor Maksimum

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 4 tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dari kompensasi langsung memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 3,87 (interval 3,41-4,20) berada pada penilaian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa bagi karyawan lebih mengutamakan kompensasi yang didapat secara tunai atau langsung dari pada fasilitas-fasilitas yang diberikan. Tentunya hal ini wajar karena latar belakang rata-rata karyawan rendah sehingga bagi karyawan lebih penting uang daripada fasilitas yang diberikan secara tidak langsung.

#### 5. Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah rekapitulasi skor rata-rata pada kinerja karyawan secara keseluruhan, tersaji pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan Bakpia Pathok 25 Yogyakarta**

NO	Dimensi	SYD	SM	Persentase %	Rata-rata
1	KualitasKerja	10,96	15,00	73,09	3,65
2	KuantitasKerja	11,05	15,00	73,66	3,68
3	PengetahuanKerja	15,25	20,00	76,23	3,81
4	Kreativitas	6,86	10,00	68,64	3,43
5	Kerjasama	6,63	10,00	66,30	3,31
6	Inisiatif	6,44	10,00	64,44	3,22
7	Ketertanggung	9,84	15,00	65,60	3,28
8	KualitasPersonil	10,28	15,00	68,56	3,43
Total		77,32	110,00	70,29	3,51

Keterangan: SYD :Skor yang Diperoleh  
SM :Skor Maksimum

Berdasarkan data yang tercantum pada Tabel 5 tersebut, dapat diketahui bahwa dimensi dari kinerja karyawan memiliki rata-rata skor tertinggi adalah pada dimensi

pengetahuan kerja dengan nilai sebesar 3,81 (interval 3,41-4,20) terletak pada penilaian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja karyawan memiliki pengetahuan.

**Tabel 6.** Hasil pengujian Regresi Linier-Pengaruh stress kerja, konflik kerja, lingkungan kerja dan kompensasi dengan pemberian kompensasi sebagai variabel moderasi terhadap Kinerja karyawan Bakpia Pathok 25 Tahun 2018

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t hitung	p value
Stres Kerja(X1)	-2,726	1,06	-2,561	0,013
Konflik kerja(X2)	-1,339	1,00	-1,338	0,185
Lingkungan kerja(X3)	3,697	1,80	2,051	0,044
Kompensasi(X4)	-0,530	2,12	-0,249	0,804
Stres kerja X Kompensasi(X1X4)	0,096	0,05	1,821	0,073
Konflik kerja X Kompensasi (X2X4)	0,108	0,05 3	2,038	0,045
Lingkungan kerja X Kompensasi (X3X4)	-0,181	0,04	-1,923	0,058
Konstanta	92,345			
R	0,748			
RSquare	0,560			
AdjustedRSquare	0,517			
F	13,249			
p value	0,000			

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan MRA pada pengujian uji t secara parsial seperti yang diperlihatkan pada Tabel 6 menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Disinilah dukungan perusahaan diperlukan selain dengan arahan dan bimbingan sehingga karyawan dapat mengelola stresnya meskipun sedang dalam bekerja. Misalnya dengan *sharing* dengan supervisi atau atasan dan dapat juga perusahaan memfasilitasi pemberian makan pada jam istirahat. Sehingga beban yang dirasakan karyawan dapat sedikit teratasi dan karyawan merasa nyaman dalam bekerja maupun hubungan antar atasan.

Selain stres kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini dilihat dari lingkungan kerja fisik yang berupa penerangan cahaya, suhu udara, suara bising, bau tidak sedap, tata warna ruang, dekorasi dan keamanan yang baik serta lingkungan kerja non fisik yang berupa hubungan antar karyawan dan atasan yang baik. Dengan adanya lingkungan kerja yang semakin baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan pada Tabel 6, dari hasil regresi menunjukkan bahwa pengaruh konflik kerja yang dimoderasi kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kompensasi memperkuat pengaruh konflik kerja terhadap kinerja karyawan, dengan adanya kompensasi peningkatan konflik kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai pekerjaannya meskipun dengan adanya konflik kerja bertambah dengan adanya kompensasi tersebut akan meningkatkan kinerja lebih dari yang seharusnya.

## H. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Stres kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25 berada pada tingkat sedang yaitu sebesar 3,27 atau 65,35%.
2. Konflik kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25 berada pada tingkat tinggi yaitu sebesar 3,44 atau 68,86%.
3. Lingkungan kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25 berada pada tingkat sedang yaitu sebesar 3,23 atau 64,54%.
4. Kompensasi karyawan Bakpia Pathok 25 berada pada tingkat tinggi yaitu sebesar 3,69 atau 73,70%.
5. Kinerja kerja pada karyawan Bakpia Pathok 25 berada pada tingkat tinggi yaitu sebesar 3,51 atau 70,29%.
6. Stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan dengan pemberian kompensasi, konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Saran

1. Mengurangi stres kerja dengan dukungan perusahaan yaitu dengan penjadwalan cuti bergilir yang dilakukan saat bukan musim liburan dan pemberian makan pada jam istirahat agar karyawan dapat merasa diperhatikan kebutuhan gizinya.
2. Memperbaiki lingkungan kerja perlu adanya dukungan perusahaan untuk dapat memfasilitasi hubungan karyawan misalnya dengan *family gathering* dalam rangka mempererat hubungan antara karyawan dengan karyawan dan jugadengan atasan.
3. Kinerja karyawan tergolong tinggi namun inisiatif yang dimiliki karyawan masih sangat kurang. Perlunya dukungan perusahaan berupa pengarahan minimal 6 bulan sekali dari pimpinan dan pelatihan 1 tahun sekali (supervisi dapat di ikutkan dalam *workshop* terkait bidang pekerjaan masing-masing).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Heizer, Jay & Barry Render. (2001). *Operation Management, 6<sup>th</sup> edition*. New Jersey: PrenticeHall
- Rivai, V. (2005a). *Performa Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid Pertama*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke Tiga*. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Stoner, James AF dan Charles Wankel, (1986). *Management 3d*. London: Prentice Hall International Inc.