



Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan Pada Kondisi Pandemi Covid-19

M. Holid Azhari¹, Dede Hertina²

Universitas Widyatama

*Correspondence: E-mail: holid.azhari@widyatama.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 110 karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan yang menyediakan layanan bisnis berupa property management, property facilities, property lease, dan property development. Data dikumpulkan melalui kuesioner. Teknik analisa regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil yang diperoleh dari data mengungkapkan adanya pengaruh stress kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya penurunan stress kerja dan adanya peningkatan pemberian kompensasi maka akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu direkomendasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus mampu mengelola stress karyawan melalui konseling maupun penyesuaian beban kerja serta memberikan kompensasi yang layak.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received: 15 Oktober 2023

First Revised: 19 Oktober 2023

Accepted: 25 November 2023

First Available online: 1 Desember 2023

Publication Date 1 Desember 2023

Keyword:

Stres Kerja, Kompensasi, Kinerja,
Pandemic Covid-19.

1. PENDAHULUAN

Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan modern, sarana, dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih bergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia di dalam perusahaan memegang peranan yang penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan tercapai. Sumber daya yang berkualitas antara lain ditunjukkan oleh kinerja dan produktifitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Mangkunegara (2004:67) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan system pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tentunya tidak dengan begitu saja dapat diwujudkan oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada para karyawannya agar karyawan terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara menyeluruh. Salah satu jalan untuk memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin guna meningkatkan produktifitas perusahaan adalah dengan jalan pemberian kompensasi kepada mereka. Hal ini diharapkan dapat membentuk suatu pola hubungan baik antara para karyawan dan perusahaan dimana para karyawan akan berpikir bahwa perusahaan tempat dimana mereka bias memahami serta mengetahui kebutuhan hidup yang menjadi pemicu mengapa mereka bekerja.

Dari sudut pandang perusahaan, pemberian kompensasi atau balas jasa merupakan suatu biaya yang harus dikeluarkan oleh pihak perusahaan kepada para karyawannya. Oleh karena itu pihak perusahaan harus melakukan suatu penilaian yang teliti mengenai prestasi kerja yang dihasilkan oleh tiap-tiap karyawan tersebut. Hal tersebut dilaksanakan oleh pihak perusahaan karena perusahaan tersebut menghendaki adanya suatu prestasi kerja yang maksimal dari biaya kompensasi yang mereka keluarkan. Sedangkan apabila dilihat dari sudut pandang karyawan, kompensasi dipandang sebagai alat untuk mempertahankan

kelangsungan hidupnya secara ekonomis untuk memenuhi kebutuhan hidupnya karena merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi karyawan dalam suatu perusahaan adalah untuk mencari nafkah.

Efek psikologis yang paling sederhana dan jelas dari stres kerja adalah menurunnya motivasi kerja dan kinerja karyawan, dimana Pandemi Covid-19 merubah seluruh pola bekerja yang selama ini sudah dilaksanakan. Motivasi pada saat kondisi Pandemi Covid-19 kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan sebagai dorongan untuk menciptakan gairah dan semangat dalam bekerja. Kinerja karyawan timbul sebagai respon efektif atau emosional terhadap tugas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri untuk dapat menghadapi pola bekerja yang diterapkan pada saat Pandemi Covid-19. Beban kerja yang tinggi pada saat Pandemi Covid-19 akan menyebabkan munculnya stres pada karyawan. Stres kerja disebabkan oleh berbagai faktor yang saling berhubungan yaitu konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik tugas, dukungan kelompok dan pengaruh kepemimpinan yang berubah pada saat Pandemi Covid-19.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

Bagaimana pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemi Covid-19?

Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemi Covid-19?

Bagaimana pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemi Covid-19?

Kajian Teori

Terdapat banyak penelitian mengenai stres kerja karyawan. Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dinamik yang didalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting.

Sementara itu Schuler dan Jackson (2013) mengemukakan bahwa terdapat empat penyebab umum stres bagi banyak pekerja adalah Supervisor, Salary, Security dan Safety. Aturan-aturan yang kerja yang sempit dan tekanan-tekanan yang tiada henti untuk mencapai jumlah produksi yang lebih tinggi adalah penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres bila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan pekerjaan. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat menimbulkan stres. Ketakutan akan kecelakaan ditempat kerja dan cedera- cedera serta ancaman kematian juga dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja.

Definisi lain mengenai stres dikemukakan oleh Gibson (2013) yang mendefinisikan stres dalam 3 kategori/sudut pandang, yaitu stres yang didefinisikan dari definisi stimulus, definisi tanggapan, dan gabungan dari ketiganya yang disebut dengan definisi stimulus-fisiologis. Definisi stimulus dari stres adalah kekuatan atau perangsang yang menekan individu sehingga menimbulkan suatu tanggapan (response) terhadap ketegangan, dimana ketegangan tersebut dalam pengertian fisik mengalami perubahan bentuk. Sedangkan jika dipandang dari segi tanggapan, stres adalah tanggapan fisiologis atau psikologis dari seseorang terhadap tekanan lingkungannya, dimana penekannya berupa peristiwa atau situasi eksternal yang dapat berbahaya. Dari kedua definisi tersebut maka muncul definisi yang ketiga dimana merupakan pendekatan gabungan stimulus-fisiologis, yaitu stres adalah konsekuensi dari pengaruh timbal balik (interaksi) antara rangsangan lingkungan dan tanggapan individu. Definisi lain tentang stres digambarkan oleh Greenberg dan Baron (2010) yang mendefinisikan stres sebagai suatu bentuk reaksi emosional dan fisik yang muncul dalam menanggapi tuntutan dari dalam ataupun dari luar organisasi.

Kompensasi Karyawan

Kebijakan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2016).

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka (Handoko, 2001). Bila Perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja karyawan yang pada gilirannya menyebabkan kinerja karyawan akan merosot pula.

Pengertian lainnya dari kompensasi adalah pemberian imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan atau pension (Effendi, Syahril, Khoirulsyah, 2009). Sedangkan Simamora (2002:78) mengartikan kompensasi adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, pengertian tunjangan yang disesuaikan dengan topik bahasan ini adalah tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan atau sokongan. Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan pada karyawan, yaitu pembayaran langsung dan pembayaran tidak langsung. Pembayaran langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif,

komisi, dan bonus. Sedangkan pembayaran tidak langsung adalah pembayaran dalam bentuk tunjangan-tunjangan keuangan seperti asuransi.

Hariandja (2012) menyatakan bahwa kompensasi remunerasi adalah jenis kompensasi lain dimana hamper semua organisasi memberikannya, termasuk juga peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak didasari pada kinerja karyawan tetapi pada keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta karyawan sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik. Kebutuhan tersebut diantaranya adalah kebutuhan untuk rasa aman dari kemungkinan terjadinya resiko diberlakukannya pemutusan hubungan kerja, kebutuhan untuk rasa aman dari gangguan kesehatan, kebutuhan untuk beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lain-lain.

Siagian (2005:92) menyatakan tujuan dari pemberian kompensasi adalah ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat karyawan, dan kebutuhan social. Kebijakan remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari reformasi birokrasi. Hal ini di latar belakang kesadaran bahwa dalam mewujudkan clean and good government tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif tanpa kesejahteraan yang layak dari pegawai.

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variable yang berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja pegawai. Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu factor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang tinggi.

Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun keiompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Mathis & Jackson, 2013:78).

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Meier (dalam As'ad, 2010: 47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Porter menyatakan bahwa kinerja adalah "succesfull role achievement" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad,

2010: 46-47). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Bernardin dan Russell (2013: 380) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama. Menurut Vroom (dalam As'ad 2010:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut tingkat kinerja pekerjaan. Biasanya orang yang tingkat kinerja pekerjaannya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau memiliki kinerja rendah.

Bernardin dan Russell (2013: 383) mengungkapkan 6 (enam) kriteria utama kinerja yang dapat dinilai sebagai berikut:

Kualitas: Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal / sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Kuantitas: Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan.

Ketepatan Waktu: Tingkat dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu yang lebih cepat dari hasil yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Efektifitas Biaya: tingkat dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain sumber daya manusia, biaya, teknologi, dan materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi.

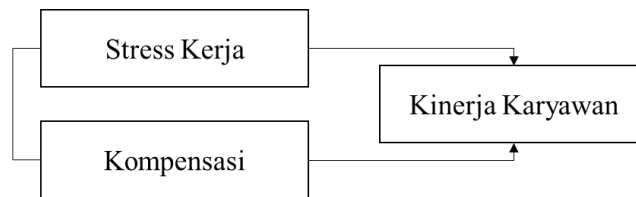
Kebutuhan Pengawasan: Tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa harus dilakukan pengawasan atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan.

Pengaruh Interpersonal: Tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan atau harga diri, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya suka dan tidak suka dari penilai secara subjektif, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Paradigma Penelitian

Adapun paradigma didalam penelitian ini, adalah sebagai berikut;



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut;

Stress Kerja Karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemic Covid-19;

Kompensasi Karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemic Covid-19;

Stress Kerja dan Kompensasi Karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan pada saat Pandemic Covid-19.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh (a) deskripsi mengenai stres kerja, Kompensasi dan kinerja karyawan: dan (b) eksplanasi yang teruji mengenai pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan jenis atau bentuk penelitian verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan (pada karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan) dan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei. Bentuk penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis yang memakai perhitungan-perhitungan statistik (Nazir, 1998: 63) Metode survei yaitu pengumpulan data yang dilakukan terhadap obyek di lapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun, 2009: 63). Karena menggunakan metode survei, maka untuk menjawab tujuan penelitian (1) yaitu mengetahui stres kerja karyawan, (2) mengetahui kompensasi, (3) mengetahui kinerja karyawan, maka digunakan deskriptif survei. Selanjutnya untuk menjawab tujuan penelitian (4) mengetahui pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, maka digunakan eksplanatori survei.

Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan yang memiliki Kantor Pusat Telkom Regional Wilayah II Jakarta Selatan. Unit pengamatan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, yang berjumlah 110 orang. Menurut Sugiyono (2017:116), sample adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan yang berjumlah 110 orang. Menurut Sugiyono (2017:118) bahwa dalam penelitian yang populasinya kurang dari 100, maka sebaiknya diambil seluruhnya, sehingga diperoleh keakuratan data dan kesimpulan penelitian. Populasi dalam penelitian ini berdekatan dengan jumlah 100. Oleh karena itu keseluruhan populasi akan diambil sebagai objek penelitian untuk memperoleh keakuratan data dan kesimpulan penelitian. Dengan demikian sampling yang digunakan adalah sampling jenuh menurut Sugiyono (2017:122) adalah sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Hasil dan Pembahasan

Demografi Responden

Adapun demografi responden dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Stress Kerja Karyawan

No	Dimensi	Persentase (%)	Kategori Penilaian
A	Fisik	63,69	Tingkat Stres Sedang
B	Emosional	66,12	Tingkat Stres Sedang
C	Intelektual	68,30	Tingkat Stres Rendah
D	Interpersonal	67,27	Tingkat Stres Sedang
Rata-Rata		66,14	Tingkat Stres Sedang

Sumber: Hasil Olah Kuesioner, 2022

Berdasarkan tabel rekapitulasi variabel stres, dapat dikatakan bahwa secara umum variabel stres berada dalam kriteria penilaian tingkat stress sedang dengan persentase 66,14%. Artinya secara umum bahwa pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan mengalami gejala stress tingkat sedang dari mulai gangguan fisik, emosional, intelektual dan interpersonal pada saat Pandemic Covid-19. Aspek dominan tingkat paling stres dari variabel stres adalah dalam dimensi fisik yang mendapatkan persentase terendah dibandingkan dengan dimensi emosional, intelektual dan interpersonal. Ketika sering duduk kerja di kantor, pegawai sering mengalami urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang serta tekanan darah tinggi. Ketegangan urat-urat dan leher diakibatkan kurangnya

waktu istirahat yang dimiliki pegawai ketika melakukan pekerjaan di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Tabel 2. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi Karyawan

No	Dimensi	Persentase (%)	Kategori Penilaian
A	Gaji	68,82	Puas
B	Tunjangan	68,45	Puas
C	Insentif	69,64	Puas
D	Fasilitas	70,85	Puas
Rata-Rata		69,44	Puas

Sumber: Hasil Olah Kuesioner, 2022

Berdasarkan tabel rekapitulasi variabel kompensasi, dapat dikatakan bahwa secara umum variabel kompensasi berada dalam kriteria penilaian tingkat puas dengan persentase 69,44%. Artinya secara umum bahwa kompensasi yang diberikan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan dinilai oleh pegawai cukup memuaskan pada saat Pandemic Covid-19. Meskipun kompensasi yang diberikan belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi terutama pada saat Pandemic Covid-19. Aspek dominan paling puas dari variabel kompensasi adalah dalam dimensi fasilitas yang mendapatkan persentase tertinggi dibandingkan dengan dimensi gaji, tunjangan dan insentif, dimana fasilitas kerja yang ada selama ini sudah cukup memadai dan dapat menunjang pelaksanaan tugas pegawai, adanya fasilitas kendaraan dinas dan adanya fasilitas kesehatan/olahraga yang disediakan oleh organisasi.

Tabel 3. Rekapitulasi Tanggapan Responden Kinerja Karyawan

No	Indikator	Persentase (%)	Kategori Penilaian
1	Kualitas Pekerjaan	69,36	Baik
2	Kuantitas Pekerjaan	68,85	Baik
3	Ketepatan Waktu	71,15	Baik
4	Efektivitas Biaya	69,36	Baik
5	Keperluan Atas Pengawasan	71,64	Baik
6	Pengaruh Interpersonal	71,91	Baik
Rata-Rata		70,38	Baik

Sumber: Hasil Olah Kuesioner, 2022

Berdasarkan tabel rekapitulasi variabel kinerja pegawai, dapat dikatakan bahwa secara umum variabel kinerja pegawai berada dalam kriteria penilaian baik dengan persentase skor 70,38%. Artinya secara umum bahwa kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan sudah baik walaupun mendapatkan tekanan pada saat Pandemic Covid-19. Hanya saja pencapaiannya belum optimal dalam menunjang pencapaian organisasi, karena ada beberapa kelemahan antara lain: pegawai belum melaksanakan rencana kerja yang memuat jumlah/beban pekerjaan yang harus diselesaikan dan dalam bekerja pegawai lebih banyak menunggu instruksi pimpinan dan pegawai belum mampu menyelesaikan target jumlah/beban pekerjaan sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan. Selain itu, pegawai menyelesaikan pekerjaan belum sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, pegawai belum memanfaatkan biaya yang tersedia dapat secara maksimal untuk mencapai target pekerjaan yang ditetapkan dan pegawai rajin bekerja ketika pimpinan ada di tempat saja dan bekerja selalu meminta arahan dari pimpinan. Hubungan personal pegawai belum berjalan dengan baik, dimana pegawai kurang menerima kritik dari rekan kerja serta kurang kerjasama dalam menjalankan tugas.

Analisis Regresi Berganda

Setelah data ordinal hasil penyebaran kuisioner ini dirubah ke data interval dengan menggunakan MSI (Method Successive Interval), maka selanjutnya data tersebut dipakai untuk analisis selanjutnya yaitu melakukan pengujian hipotesis dengan teknik analisis regresi linier berganda. Regresi linier berganda (multipel) digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Dalam hal ini yang menjadi variabel bebas yaitu Stres Kerja (X_1) dan Kompensasi (X_2) dan yang menjadi variabel tidak bebas adalah Kinerja Pegawai (Y). Bentuk model regresinya:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Untuk mendapatkan koefisien regresi (nilai a, b1 dan b2), yaitu dengan menggunakan hasil output SPSS didapatkan:

Tabel 4. Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	47,436	4,890		9,700	,000			
Stres_Kerja	-,522	,062	-,509	-8,386	,000	-,713	-,630	-,458
Kompensasi	,712	,093	,463	7,625	,000	,687	,593	,416

Berdasarkan hasil output SPSS di atas, maka persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 47,436 - 0,522 X_1 + 0,712 X_2$$

Dari model diatas dapat diketahui bahwa nilai dari a adalah 47,436, nilai ini menunjukkan bahwa pada saat stres kerja (X_1) dan kompensasi (X_2) bernilai nol, maka Kinerja Pegawai (Y) sebesar 47,436. Sedangkan nilai dari b1 adalah -0,522 , artinya bahwa ketika terjadi peningkatan stres kerja sebesar 1 (satu) satuan dan kompensasi (X_2) konstan/tetap, maka kinerja pegawai akan menurun sebesar 0,522 satuan dan nilai dari b2 adalah sebesar 0,712, artinya bahwa ketika terjadi peningkatan kompensasi sebesar 1 (satu) satuan dan stres kerja (X_1) konstan/tetap, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,712 satuan.

Tabel 5. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9773,117	2	4886,559	114,208	,000 ^a
	Residual	4578,149	107	42,786		
	Total	14351,266	109			

Pada tabel di atas, nilai F_{hitung} pada tabel di atas adalah 114,208. Berdasarkan kriteria pengujian, nilai F_{hitung} tersebut lebih besar dari nilai F_{tabel} menunjukkan nilai ($114,208 > 3,081$), sehingga hasilnya tolak H_0 dan juga angka probabilitas (P) menunjukkan nilai yang signifikan ($0,000 < 0,05$) sehingga hasilnya pun sama yaitu menolak H_0 , dan tentunya H_a harus diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Atau dengan kata lain stres kerja dan kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Sesuai dengan permasalahan, maka dapat dikatakan bahwa semakin menurun stres kerja dan semakin meningkat kompensasi akan semakin meningkat pula kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Untuk memenuhi kriteria penerimaan atau penolakan masing-masing hipotesis tersebut, maka dibandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Dimana t_{tabel} (0,05;107) adalah 1,982 Secara jelasna, hal ini digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 6. Uji Individu Koefisien Regresi

t_{hitung}	t_{tabel}	Probabilitas	Kriteria	Kesimpulan
$t_1 = 8,386$	1,982	0,000	Signifikan	Tolak H_0
$t_2 = 7,625$	1,982	0,000	Signifikan	Tolak H_0

Dari uji individu diatas dengan dapat dilihat bahwa t_{hitung} untuk variabel stres kerja lebih besar dari t_{tabel} ($t_{hitung} > t_{tabel}$) (Catatan: nilai minus (-) dalam tabel SPSS hanya menunjukkan arah pengaruh negatif saja, besaran nilainya tetap positif) dan nilai probabilitasnya kurang dari 0,05 (probabilitas $< 0,05$), sehingga keputusannya adalah menolak H_0 . Maka dari hasil pengujian ini dapat dikatakan bahwa stres kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan t_{hitung} untuk variabel kompensasi lebih besar dari t_{tabel} nya ($t_{hitung} > t_{tabel}$) dan nilai probabilitasnya kurang dari 0,05 (probabilitas $< 0,05$), Maka dari hasil pengujian ini dapat dikatakan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih jelasnya, hal ini dapat uraikan sebagai berikut:

- Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai artinya semakin meningkat stres kerja maka kinerja semakin menurun, begitu juga sebaliknya.
- Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai artinya semakin meningkat kompensasi maka kinerja pegawai semakin meningkat, begitu juga sebaliknya.
- Stres Kerja dan kompensasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai artinya semakin menurun stres kerja dan semakin meningkat kompensasi maka kinerja akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Dari hasil pengujian, dimana variabel stres kerja dan kompensasi secara bersama berpengaruh terhadap perubahan-perubahan ataupun variabel kinerja pegawai, maka dapat ditentukan besarnya pengaruh yang diberikan variabel stres kerja dan kompensasi terhadap perubahan-perubahan variabel kinerja pegawai yaitu dengan menggunakan Koefisien Determinasi. Dari hasil output SPSS di dapatkan:

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (R Square)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 ^a	,681	,675	6,541134

Dari hasil tersebut didapatkan nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,681 atau 68,1 %. Dimana pada output SPSS didapatkan nilai r adalah $r = 0,825$, maka KD dapat dihitung, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 KD &= (0,825)^2 \times 100\% \\
 &= 68,1\%
 \end{aligned}$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel stres kerja dan kompensasi memberikan kontribusi atas perubahan-perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 68,1%. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian adalah

sebesar 31,9%. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dan tidak diamati pada penelitian itu antara lain: kompetensi, pengawasan, kepemimpinan dan lain-lain. Untuk mengetahui variabel X mana saja yang sesungguhnya mempunyai pengaruh terhadap variabel Y, X_1 (stres kerja) dan X_2 (kompensasi), maka dilakukan uji pengaruh secara individual dengan mengalikan nilai koefisien *beta* dengan *zero order*.

Koefisien beta *X zero order*, dapat diuraikan sebagai berikut:

Variabel $X_1 = -0,509 \times -0,713 = 0,363 = 36,3\%$;

Variabel $X_2 = 0,463 \times 0,687 = 0,318 = 31,8\%$.

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui pengaruh parsial masing-masing variabel X. Variabel X_1 (stress kerja) mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel kompensasi, yaitu sebesar 0,363 atau sekitar 36,3%. Sedangkan pengaruh variabel X_2 (kompensasi) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 31,8%.

Pengaruh Stres Kerja (X_1) dan Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan

Hasil penelitian atas variabel stres kerja (X_1) yang terdiri dari dimensi fisik, emosional, intelektual dan interpersonal dan variabel kompensasi (X_2) yang terdiri dari dimensi gaji, tunjangan, insentif dan fasilitas serta variabel kinerja pegawai (Y) yang terdiri dari indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan dan pengaruh interpersonal menunjukkan bahwa ketiga variabel yang diteliti masih menyisakan permasalahan karena kriteria penilaian untuk variabel stres menunjukkan tingkat yang sedang (66,14%) yang tentunya kalau dibiarkan tingkat stres ini akan mengarah pada level yang tinggi dan hal ini akan sangat mengganggu kepada pekerjaan pegawai. Variabel kompensasi mempunyai rata-rata persentase sebesar 69,44% yang termasuk kategori puas. Sedangkan kinerja pegawai mempunyai nilai rata-rata persentase jawaban responden yaitu 70,38%, termasuk dalam kategori baik, namun pencapaian persentasenya belum maksimal (90 – 100%).

Dimensi yang harus menjadi perhatian khusus bagi bagi pimpinan dan pegawai lainnya dalam variabel stres adalah mengenai faktor fisik pegawai yang kerap mengganggu dalam pekerjaan pada saat Pandemi Covid-19. Ketika sering duduk kerja di kantor, pegawai sering mengalami urat-urat pada bahu dan leher terasa tegang serta tekanan darah tinggi. Ketegangan urat-urat dan leher diakibatkan kurangnya waktu istirahat yang dimiliki pegawai ketika melakukan pekerjaan di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, dan juga tekanan maupun beban pikiran yang harus selalu menggunakan masker pada saat Pandemi Covid-19.

Dimensi yang mempunyai nilai terendah pada variabel kompensasi pegawai yaitu mengenai tunjangan, dimana diberikan belum sesuai dengan prestasi kerja pegawai. Tunjangan yang diberikan terkesan tidak berdasarkan kinerja dan prestasi kerja pegawai sebagai contoh ada pegawai yang sering bolos kerja mendapatkan tunjangan yang sama dengan pegawai yang rajin kerja, dimana para pegawai tersebut bekerja dari rumah pada saat Pandemi Covid-19.

Dimensi yang mempunyai nilai terendah pada variabel kinerja pegawai yaitu kuantitas kerja dimana pegawai belum mampu menyelesaikan target jumlah/beban pekerjaan sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan dan terkadang pegawai masih menunggu instruksi dari pimpinan daripada mengerjakan tugas berdasarkan tupoksinya. Sebagian pegawai belum memiliki kemampuan dalam membuat jadwal pekerjaan sehingga pegawai tidak mengetahui jumlah dan beban pekerjaan yang diembannya. Kondisi ini menyebabkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan beban kerjanya.

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapatkan simpulan bahwa stress kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Besarnya pengaruh kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan adalah 68,1%. Kondisi ini dapat dikatakan bahwa dengan adanya penurunan stress kerja dan peningkatan kompensasi akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Pengaruh Stres Kerja (X_1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapatkan simpulan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Besarnya pengaruh stress kerja terhadap kinerja pegawai adalah 36,3%. Artinya semakin meningkat stress kerja maka semakin menurun kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, dan sebaliknya, semakin menurun stress kerja maka semakin meningkat kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel stres kerja sebesar 66,14%. Berdasarkan nilai persentase rata-rata tanggapan responden tersebut, diperoleh informasi bahwa secara umum pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan mengalami gejala stress tingkat sedang dari mulai gangguan fisik, emosional, intelektual dan interpersonal. Gangguan yang sering dialami pegawai adalah Ketika para pegawai menjalani pekerjaan yang mengharuskan datang dan kerja di kantor pada saat Pandemic Covid-19, dimana hal tersebut memberikan tekanan tersendiri terhadap mental dan kesehatan dari masing-masing pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Terganggunya pikiran serta emosi yang tidak stabil pada saat Pandemic Covid-19 menyebabkan pegawai selama ini lebih mengedepankan amarah yang meledak-ledak baik dari permasalahan pekerjaan maupun faktor komunikasi yang salah interpretasi salah oleh sebagian pegawai, padahal mungkin saja pegawai yang lain hanya bercanda saja, namun penerimaan oleh pegawai lain dianggap serius. Penyebab terjadinya emosi yang tidak stabil, dikarenakan kondisi badan yang kurang sehat akibat pola makan yang tidak teratur, tidak yang tidak teratur serta kurang melakukan kegiatan olahraga. Tekanan dan tuntutan yang berlebihan dari pimpinan juga mengakibatkan emosi pegawai yang tidak stabil, dimana pegawai cepat gelisah, cemas dan gugup.

Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS, didapatkan simpulan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah 31,8%. Artinya semakin meningkat kompensasi maka semakin meningkat kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, dan sebaliknya, semakin menurun pemberian kompensasi maka semakin menurun pula kinerja pegawai pada saat Pandemic Covid-19 di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan.

Nilai persentase rata-rata tanggapan responden untuk variabel kompensasi sebesar 69,44%. Berdasarkan nilai persentase rata-rata tanggapan responden tersebut, diperoleh informasi bahwa secara umum kompensasi yang diberikan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan dinilai oleh pegawai cukup memuaskan. Meskipun kompensasi yang diberikan belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi terutama dalam hal fasilitas kerja yang ada selama ini sudah cukup memadai dan dapat menunjang pelaksanaan tugas pegawai pada saat Pandemic Covid-19, adanya fasilitas kendaraan dinas dan adanya fasilitas kesehatan/olahraga yang disediakan oleh perusahaan.

Gaji dan tunjangan merupakan sebuah ketentuan dari pemerintah sehingga pegawai tidak mempermasalahkannya. Namun permasalahan finansial muncul ketika adanya ketidakadilan dalam memberikan insentif bagi setiap pegawai. Pimpinan kerap menyamaratakan besarnya insentif yang diberikan kepada pegawai, padahal setiap pegawai memiliki beban kerja yang berbeda.

Pengaruh Faktor Lain (ϵ) Terhadap Kinerja Pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan

Berdasarkan hasil perhitungan statistik, secara umum teranalisa bahwa variabel kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh stress kerja dan kompensasi saja saja, melainkan ada faktor lain yang juga ikut mempengaruhi kinerja pegawai, yang dalam metodologi penelitian berupa simbol epsilon (ϵ). Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menganalisa beberapa faktor yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain: kompetensi, pengawasan, kepemimpinan, iklim kerja pada saat Pandemic Covid-19.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur utama yang sangat penting dalam organisasi, termasuk di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, dalam menunjang pencapaian tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul dan profesional dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Salah satu pengembangan pegawai adalah melalui peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan sangat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas. Sebagai refleksi dari kemampuan, keahlian dan sikap, kompetensi perlu didukung oleh adanya kesesuaian antara tingkat pengetahuan atas dasar latar belakang pendidikan dengan beban kerja pegawai yang menjadi tanggungjawabnya.

Karena dengan adanya dukungan kemampuan, keahlian dan sikap yang baik maka kompetensi akan terbentuk sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja perusahaan pada saat Pandemic Covid-19.

Faktor lainnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi/unit kerja. Pengawasan sangat penting dilakukan sebagai bentuk tidaknya evaluasi dan pengendalian dalam pelaksanaan kerja. Tujuan dari evaluasi dan pengawasan salah satunya agar pelaksanaan tugas tidak menyimpang dari dan target kerja yang diharapkan. Dalam hal evaluasi, pejabat pengawas memang diharuskan memiliki kualifikasi yang baik sehingga mampu membuat suatu keputusan atas hal-hal yang masih dinilai kurang baik. Selain itu, kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang cukup penting, dimana seorang pemimpin harus memiliki visi dalam memajukan organisasi. Pemimpin yang baik tentunya akan memberikan dampak terlaksananya semua program organisasi dengan baik, karena akan mampu mendorong dan memotivasi elemen organisasi untuk bekerja dengan baik.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Variabel stres kerja dalam dikategorikan tingkat stres sedang (66,14%). Artinya bahwa secara umum bahwa pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan mengalami gejala stress tingkat sedang dari mulai gangguan fisik, emosional, intelektual dan interpersonal. Aspek dominan tingkat paling stres dari variabel stres adalah dalam dimensi fisik yang mendapatkan persentase terendah dibandingkan dengan dimensi emosional, intelektual dan interpersonal pada saat Pandemic Covid-19.
2. Variabel kompensasi pegawai dalam penelitian ini termasuk dalam kategori puas (69,44%). Artinya secara umum bahwa kompensasi yang diberikan Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan dinilai oleh pegawai cukup memuaskan walaupun dihadapi pada saat Pandemic Covid-19. Meskipun kompensasi yang diberikan belum maksimal dan perlu ditingkatkan lagi. Aspek dominan paling puas dari variabel kompensasi adalah dalam dimensi fasilitas yang mendapatkan persentase tertinggi dibandingkan dengan dimensi gaji, tunjangan dan insentif.
3. Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini termasuk dalam kategori baik (70,38%). Artinya secara umum bahwa kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan sudah baik pada saat Pandemic Covid-19.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh stress kerja dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan, dimana dengan adanya penurunan stress kerja dan adanya peningkatan pemberian kompensasi maka akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan. Koefisien determinasi menunjukkan besar pengaruh yang ditimbulkan oleh stress kerja dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Divisi Telkom Regional II Jakarta Selatan yaitu sebesar 68,1%. Sedangkan sebesar 31,9% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini, misalnya kompetensi, pengawasan, kepemimpinan dan lain-lain pada saat Pandemic Covid-19.

Daftar Pustaka

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan ke-enam. Bandung Refika Aditama.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- As'ad, M. 2010. *Psikologi Industri*. Edisi keempat. Yogyakarta: Liberty
- Bernardin, H. John and Russel, E.A., 2013. *Human resource Management, An Experiential Approach*. Mc. Graw Hill International Edition, Singapore: Mac Graw Hill Book Co.
- Gibson, James .L. 2013. *Manajemen*. Alih bahasa Zuhad Ichyandin : Ed 9. Jakarta : Erlangga
- Gorda. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prentice Hall
- Handoko T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot T.E, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Leigh. dkk. (2010) *Interrole Conflict as a Predictor of Job Satisfaction and Propensity to Leave: A Study of Professional Accountants*. Journal of Managerial Psychology, Vol.16, Pg 469-484, Pgs 16.
- Malayu S.P Hasibuan. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta : Bumi Aksara.
- Notoatmodjo S, 2008. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2013. *Human Resources Management*, Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat,.
- Schuler, Randal S. dan Jackson, Susan E, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke 21*, Jilid 2, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 2009. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES. Indonesia.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjutju Yuniarsih dan Suswanto. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Tohardi, Ahmad. (2002), *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Vroom, V.H. (2004). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Werther, William B. & Keith Davis. 2006. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc., USA.