

PENGARUH KOMPENSASI DAN *WORK LIFE BALANCE* TERHADAP KEPUASAN KERJA DIMEDIASI STRES KERJA

Andi Alianto
Rina Anindita

Universitas Esa Unggul
Alianto.andi@gmail.com

ABSTRAK

Stres kerja merupakan salah satu faktor internal yang memerlukan peningkatan untuk kemajuan organisasi sehingga para pegawai bisa menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal. Pegawai yang memiliki tingkat stres kerja yang rendah tentu akan cenderung lebih puas dalam bekerja. Tingkat stres kerja yang rendah akan meningkatkan angka kehadiran pegawai serta menurunkan jumlah pengunduran diri pegawai dalam suatu organisasi. Sedangkan pegawai yang memiliki tingkat stres kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat kehadiran dan meningkatkan jumlah pengunduran diri pegawai dalam suatu organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi stres kerja. Penelitian yang kami lakukan dilaksanakan di PT. Sumber Buanajaya, Jakarta. Responden yang digunakan sebanyak 160 pegawai. Kami menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja. Kemudian kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja, *work life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan *work life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap stres kerja.

Kata Kunci: Kompensasi, *Work Life Balance*, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja

PENDAHULUAN

Stres kerja merupakan salah satu faktor internal yang memerlukan peningkatan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kinerja yang maksimal. Organisasi perlu memperhatikan penyebab stres kerja pegawai karena stres kerja akan menyebabkan para pegawai tidak mau dan tidak senang untuk bekerja sama satu sama lainnya, baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja. Selain stres kerja, kepuasan kerja, *work life balance* dan kompensasi merupakan hal-hal yang sangat penting karena akan mempengaruhi sukses atau tidaknya suatu organisasi.

Pegawai dengan tingkat stres kerja yang rendah memfokuskan sebagian besar perhatian pada pekerjaannya sehingga menjadi benar-benar tenggelam dalam menikmati pekerjaannya dan cenderung lebih puas dalam bekerja dan bekerja dengan maksimal. Menurut Robbins dan Judge (2008) ada dua pendekatan untuk mengelola stres yaitu: pendekatan individu dan pendekatan organisasi. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang menyenangkan dari pekerjaan seorang pegawai. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja menjadi lebih senang terhadap organisasinya.

Salah satu faktor yang menunjang terbentuknya kepuasan kerja pegawai yaitu adanya sistem *work life balance* yang baik didalam perusahaan. *Work life balance* tersebut adalah keseimbangan kehidupan dan kerja terhadap seorang karyawan wanita maupun pria untuk memenuhi tanggung jawabnya sebagai karyawan terhadap

perusahaan dan tanggung jawab didalam kehidupan pribadinya. Berkeluarga sama pentingnya, sehingga karyawan wanita atau pria tersebut dapat menyelesaikan semua tanggung jawab dalam kehidupan dan pekerjaan diperusahaan tersebut dengan sempurna dan tanpa tekanan tekanan yang membuat pekerjaan terhambat. Menurut Lockwood (2003) *work-life balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama.

Penelitian Maurya, Jaggi, Singh, Arneja, Arora (2015) pada penelitian ini terdapat pengaruh antara kebijakan *work life balance* terhadap kepuasan kerja para pegawai di sektor perbankan India yang telah sukses dan secara spesifik memiliki kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan pegawai serta pilihan-pilihan pola kerja. Penelitian Jung, Rhokeun dan Zippay (2011) hasil dari penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan antara ketersediaan program-program *work life balance* terhadap kontrol jadwal dan kepuasan kerja pegawai. Kewenangan pegawai untuk mengatur sendiri jam kerja mereka menimbulkan kepuasan kerja pegawai tersebut. Mukururi dan Ngari (2014) dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara *work life balance* dan kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor yang menentukan *work life balance* dalam hal ini kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan pegawai, pilihan-pilihan pola kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Sektor Perbankan di Kenya.

Tingkat kompensasi, *work life balance*, kepuasan kerja dan stres kerja dapat diukur dengan melihat jumlah *turn over* pegawai selama periode tertentu. Pegawai dengan stres kerja yang rendah biasanya akan lebih fokus menghadapi pekerjaan mereka, dengan begitu akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain: kebijakan kompensasi pegawai, kebijakan mengenai *work life balance* dan kebijakan-kebijakan lainnya yang berorientasi pada kepuasan kerja pegawai dan penurunan tingkat stres di lingkungan kerja. Hal tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat *turn over* pegawai setiap tahunnya. Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan penelitian yang menggabungkan pengaruh antara variabel kompensasi dan variabel *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada pegawai di sebuah perusahaan dagang, yaitu pegawai pada PT. Sumber Buanajaya sebagai distributor resmi Semen Gresik yang merupakan semen terbaik di Indonesia, para pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dipertimbangkan sebagai aset penting bagi kesuksesan perusahaan.

Pada penelitian sebelumnya ada literatur substansial mengenai kompensasi terhadap kepuasan kerja, *work life balance* terhadap kepuasan kerja, hubungan *work life balance* dan stres kerja (hanya berisikan dua atau tiga variabel). Dan sangat sedikit literatur yang membahas mengenai penelitian kami ini yang mengangkat empat variabel, yakni kompensasi, *work life balance*, kepuasan kerja dan stres kerja dalam konteks organisasi. Sebagai contoh, tinjauan literatur dilakukan oleh Rood dan Holdnak (2013) telah mempelajari bahwa tingkat kompensasi memiliki dampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini kompensasi juga menunjang para manajer *Resort and Commercial Recreation*. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi tampak melibatkan pengalaman (di lapangan, berapa tahun dalam pekerjaan ini dan tingkat jabatan atau tanggung jawab) serta faktor lain seperti usia dan jenis kelamin. Selain itu, pihak organisasi mengevaluasi pekerjaan dan masalah kepuasan karir para manajer. Tetapi hasilnya sempit, karena banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan memerlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Bell, Rajendran dan Theiler (2012) dalam penelitian ini terdapat hubungan antara stres kerja, kesehatan, *work life balance* dan *work life conflict* diantara para akademisi. Stres kerja pada universitas secara global meningkat

pada beberapa dekade terakhir dan memiliki implikasi penting untuk kinerja pegawai dan nilai-nilai akademis para mahasiswa. Hubungan yang erat diantara variabel-variabel diatas dapat membantu pihak universitas untuk meningkatkan secara efektif keseimbangan kehidupan kerja di bidang akademis. Adanya keterbatasan dalam penelitian tersebut yang hanya berfokus pada *work life balance* dan stres kerja sehingga memerlukan penelitian lanjutan. Oleh karena itu yang menjadi pertanyaan adalah faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai? Sebagai jawaban dari pertanyaan tersebut kami melakukan penelitian untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dimediasi stres kerja sehingga dengan pemahaman tersebut arti penting keempat variabel tersebut untuk organisasi dapat dimengerti dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tugas dan sarannya, maka akan menguntungkan para pegawainya.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distribusi semen, PT. Sumber Buanajaya sangat menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai modal di dalam perusahaan. Sejalan dengan penyempurnaan berbagai kebijakan di bidang SDM, terdapat hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen. Berdasarkan data yang dikutip dari Divisi SDM selama kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu 2013-2015, terdapat peningkatan angka *turn over* karyawan yang cukup signifikan. Sebagaimana tergambar di dalam tabel data Divisi SDM PT. Sumber Buana Jaya Tahun 2015 berikut:

Tabel 1
Data Turn Over karyawan PT. Sumber Buanajaya
Tahun 2013 s.d 2015

No.	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Prosentase
1	2013	5	200	2,5%
2	2014	8	224	3,1%
3	2015	12	235	5,2%
	Total	25		

(Sumber: Data Internal Divisi SDM PT. Sumber Buana Jaya per-Oktober 2015)

Sebagai perusahaan berskala menengah, PT. Sumber Buanajaya diharapkan dapat bersaing dengan organisasi-organisasi sejenis sehingga PT. Sumber Buanajaya tetap dapat bersaing, tetap eksis dan dapat mencapai kemajuan disetiap tahunnya. Dengan melihat latar belakang masalah diatas bahwa pentingnya kompensasi, *work life balance*, kepuasan kerja dan stres kerja untuk kemajuan organisasi, maka penelitian ini mengambil judul, “Pengaruh Kompensasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja (Studi pada Pegawai Level Staf PT. Sumber Buanajaya)”.

KAJIAN LITERATUR

Stres Kerja

Stres Kerja menurut Robbins dan Judge (2008) stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkan individu lain dan yang hasilnya dipersepsikan tidak pasti atau penting. Stres didefinisikan oleh Griffin dan Moorhead (2011) merupakan

suatu respon adaptif seseorang terhadap stimulus yang menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada orang tersebut. Menurut Cummings dan Worley (2005) stres adalah sesuatu yang mengacu pada reaksi terhadap lingkungan, yang melibatkan respon fisiologis dan psikologis terhadap kondisi lingkungan, yang menyebabkan orang untuk berubah atau menyesuaikan dengan perilaku.

Dari beberapa pengertian stres kerja diatas, kami menyimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi atau respon yang dihadapi oleh seorang individu dalam memenuhi tuntutan individu lain dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam dirinya sehingga menempatkan tuntutan psikologis dan fisik yang dihadapi individu tersebut ditempat kerja.

Kepuasan Kerja

Menurut Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Luthans (2006) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah pertama, pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit atau tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. Kedua, atasan (*supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Faktor yang ketiga adalah teman sekerja (*workers*), merupakan faktor yang berkaitan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Faktor berikutnya adalah promosi (*promotion*), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Terakhir adalah faktor gaji/upah (*pay*), yang merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Sehingga kami menyimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Work Life Balance

Greenhaus, Collins dan Shaw (2003) dalam jurnal Parkes dan Langford (2008) mendefinisikan keseimbangan kerja dan kehidupan *work life balance* sebagai tahap di mana seseorang terikat dengan seimbang di antara tanggungjawab pekerjaan dan tanggungjawabnya dalam keluarga/kehidupan. Menurut Sturges dan Guest (2004) dalam jurnal Parkes dan Langford (2008) keseimbangan kerja dan kehidupan *work life balance* didefinisikan di sini sebagai kemampuan individu untuk memenuhi pekerjaan mereka, memenuhi komitmen keluarga, serta tanggung jawab kerja dan kegiatan lainnya (seperti kegiatan sosial). Konsisten dengan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam, keseimbangan kerja dan kehidupan *work life balance* sering dianggap lebih penting bagi perempuan dan karyawan yang lebih tua (De Cieri, et al., 2005; Pocock, 2005; Schmidt, 2006) dalam jurnal Parkes dan Langford (2008).

Dari pengertian diatas kami menarik kesimpulan bahwa pengertian dari *work life balance* tersebut adalah keseimbangan kehidupan dan kerja terhadap seorang karyawan

wanita maupun pria untuk memenuhi tanggung jawabnya sebagai karyawan terhadap perusahaan. Disamping itu tanggung jawab didalam kehidupan. Berkeluarga sama pentingnya, sehingga karyawan wanita atau pria tersebut dapat menyelesaikan semua tanggung jawab dalam kehidupan dan pekerjaan diperusahaan tersebut dengan sempurna dan tanpa tekanan tekanan yang membuat pekerjaan terhambat.

Kompensasi

Menurut Dessler (dikutip oleh Lies Indriyatni, 2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut: (1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi. (2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi. (3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Mondy dan Noe (1993: 320) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Sedangkan Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan. Sedangkan kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Salisu, Chinyio dan Suresh (2015), mengenai para pegawai di perusahaan konstruksi milik pemerintah di Jigawa State, Nigeria juga mengatakan terdapat kontribusi yang sangat signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja para pegawai perusahaan konstruksi milik pemerintah di Jigawa State, Nigeria. Kompensasi yang diterima para pegawai tersebut masih dibawah standar upah minimum sehingga mereka mengalami ketidakpuasan kerja. Kesimpulan penelitian ini bahwa gaji dan insentif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sedangkan dana pensiun memiliki tingkat signifikan terhadap kepuasan kerja karena dana pensiun tersebut diterima setiap bulan setelah masa pensiun. Tessema, Ready dan Embaye (2013), dalam penelitian mereka mengenai pengaruh gaji dan tunjangan terhadap kepuasan kerja pegawai lintas negara, survei dilakukan di Amerika, Malaysia dan Vietnam mengemukakan bahwa Penelitian ini penghargaan finansial dan non finansial, yang diukur dengan gaji,

tunjangan dan penghargaan (dalam hal ini kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini secara teoritis dan praktis memiliki implikasi bahwa para pegawai mengalami kepuasan kerja dan motivasi oleh penghargaan moneter dan nonmoneter.

Yaseen (2013), mengenai pengaruh faktor-faktor kompensasi pada kepuasan kerja pegawai-sebuah studi mengenai ketidakpuasan kerja para dokter di Punjab. Pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh secara langsung antara kompensasi terhadap kepuasan kerja para dokter di Punjab, India. Para dokter yang memiliki tingkat kompensasi yang tinggi dan pengalaman kerja yang memadai akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya. Artinya semakin tinggi tingkat kompensasi pegawai maka kepuasan kerja pegawai juga semakin baik. Kepuasan kerja merupakan elemen utama untuk meningkatkan motivasi dan kinerja para dokter. Sistem kompensasi organisasi dalam memberikan tunjangan kepada pegawai, sebagai contoh tunjangan perumahan didistribusikan dengan baik dan transparan. Organisasi juga memerlukan kebijakan waktu berlibur bagi para dokter sehingga menurunkan tingkat stres para dokter tersebut. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₁: Kompensasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan stres kerja dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Kashefi (2009), dalam penelitiannya mengenai kepuasan kerja dan/stres kerja sebagai konsekuensi psikologis dalam bekerja disebuah organisasi di Illinois USA dalam penelitiannya bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang rendah, begitupun sebaliknya tingkat kepuasan kerja yang rendah dipengaruhi oleh tingkat stres kerja yang tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan dan positif diantara kepuasan kerja dan stres kerja dengan tiga alat ukur internalisasi dan dengan beberapa karakteristik pekerjaan. Pada penelitian ini hasil aplikasi analisis path untuk menggali keterkaitan atau hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung antara kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai ekspektasi peningkatan hubungan dengan atasan tidak hanya secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menurunkan tingkat stres kerja. Disisi lain meningkatnya beban kerja secara signifikan meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja. Strategi internal perusahaan oleh manajemen sumber daya manusia dengan pembaharuan organisasi yang secara kompleks menimbulkan gejala sosiopsikologis, secara simultan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menurunkan tingkat stres kerja

Penelitian Rasi (2014), mengenai dampak stres kerja terhadap kepuasan kerja studi kasus para insinyur di Bali, Indonesia juga mengatakan terdapat hubungan yang berarti antara kepuasan kerja dengan stres kerja. Hal ini penting bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan mengatur tingkat stres para insinyurnya untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hingga saat ini tidak ada aturan khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja para insinyur karena hal tersebut masih bergantung pada motivasi mereka dan bagaimana persepsi mereka mengenai kondisi para pegawai. Disisi lain, karakteristik kepuasan kerja, pendekatan partisipasi tidak dapat dipisahkan baik keuntungan maupun kerugiannya. Beberapa insinyur menyukai proses pengambilan keputusan mengenai wilayah kerja mereka ketika yang lainnya merasa senang melakukan rutinitas pekerjaannya. Partisipasi para insinyur meningkatkan produktivitas mereka jika mereka mampu melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. Hal ini memiliki dampak positif terhadap kepuasan pelanggan sehingga para insinyur merasa senang dengan kinerja mereka. Berdasarkan literatur diatas hipotesis yang dapat diajukan:

H₂: Stres kerja yang rendah meningkatkan kepuasan kerja

Dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Stutzer and Frey (2004), mengenai stres kerja studi kasusnya buruh di Jerman, dalam penelitiannya mengatakan terdapat sebuah hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan stres kerja. Para buruh di Jerman mengambil keputusan untuk mulai mencari lokasi pabrik yang dekat dengan rumah atau rumah susun mereka sehingga dapat meminimalisir pengeluaran untuk biaya transportasi mereka. Sebagian besar dari mereka menggunakan alat transportasi kereta api. Rendahnya kompensasi sebagian besar buruh mengindikasikan rendahnya kemampuan untuk memenuhi kebutuhan mereka termasuk biaya transportasi. Ini memperlihatkan adanya hubungan antara kompensasi dengan stres kerja. Artinya semakin tinggi tingkat kompensasi pegawai maka tingkat stres kerja akan menurun. Begitupun sebaliknya apabila tingkat kompensasi pegawai rendah maka tingkat stres kerja akan meningkat.

H₃: Tingkat kompensasi yang tinggi menurunkan tingkat stres kerja

Hubungan antara *work life balance* dan kepuasan kerja pada penelitian yang dilakukan oleh Cookson (2016), mengenai peranan program *work life balance* terhadap kepuasan kerja studi kasus pada para pegawai *Walden University* di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *Work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian Mukururi dan Ngari (2014), mengenai pengaruh kebijakan *worklife balance* terhadap kepuasan kerja pada sektor perbankan di Kenya yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel *work life balance* dan kepuasan kerja. Secara objektif penelitian mengenai pengaruh kebijakan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pada Bank Komersial di Kenya dan secara khusus untuk mengakses kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan opsi desain pekerjaan dan provisi mereka.

Dalam hal ini manajemen Bank komersial pada distrik pusat bisnis membutuhkan perhatian dari semua variabel pada penelitian ini untuk meningkatkan kepuasan kerja para pegawai mereka dan secara konsekuen akan meningkatkan kinerja lembaga keuangan. Kualitas kebijakan *work life balance* meningkatkan strategi dan fokus bisnis pada kebijakan potensial yang mempengaruhi kualitas pekerjaan pegawai dan lebih mementingkan membangun kinerja pegawai, komitmen terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja. *Work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₄ : Tingkat *work life balance* yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja pegawai

Dalam penelitian Banwell (2006), stres kerja memiliki konsekuensi serius termasuk masalah kesehatan fisik dan mental. Sebagai konsekuensinya, lebih dari satu dari lima responden yang melakukan konsultasi kesehatan mengenai stres kerja. Stres kerja juga memiliki konsekuensi langsung terhadap para pegawai, terutama dari absensi pegawai. Menurut hasil survey responden ada 63% responden yang merasakan pentingnya pencapaian *work life balance*. Survey terhadap lima puluh lima responden yang menyatakan bahwa mereka mengalami kesulitan untuk mencapai tingkat *work life balance* yang tinggi jika tingkat stres kerja mereka tinggi. Begitupun sebaliknya, jika tingkat stres kerja rendah maka para pegawai akan lebih mudah mencapai tingkat *work life balance* yang tinggi. Ini memperlihatkan adanya hubungan antara *work life balance* dengan stres kerja. Artinya tingkat *work life balance* yang tinggi maka tingkat stres kerja menurun. Begitupun sebaliknya tingkat *work life balance* yang rendah maka tingkat stres

kerja meningkat. Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₅ : Tingkat *work life balance* yang tinggi menurunkan tingkat stres kerja

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

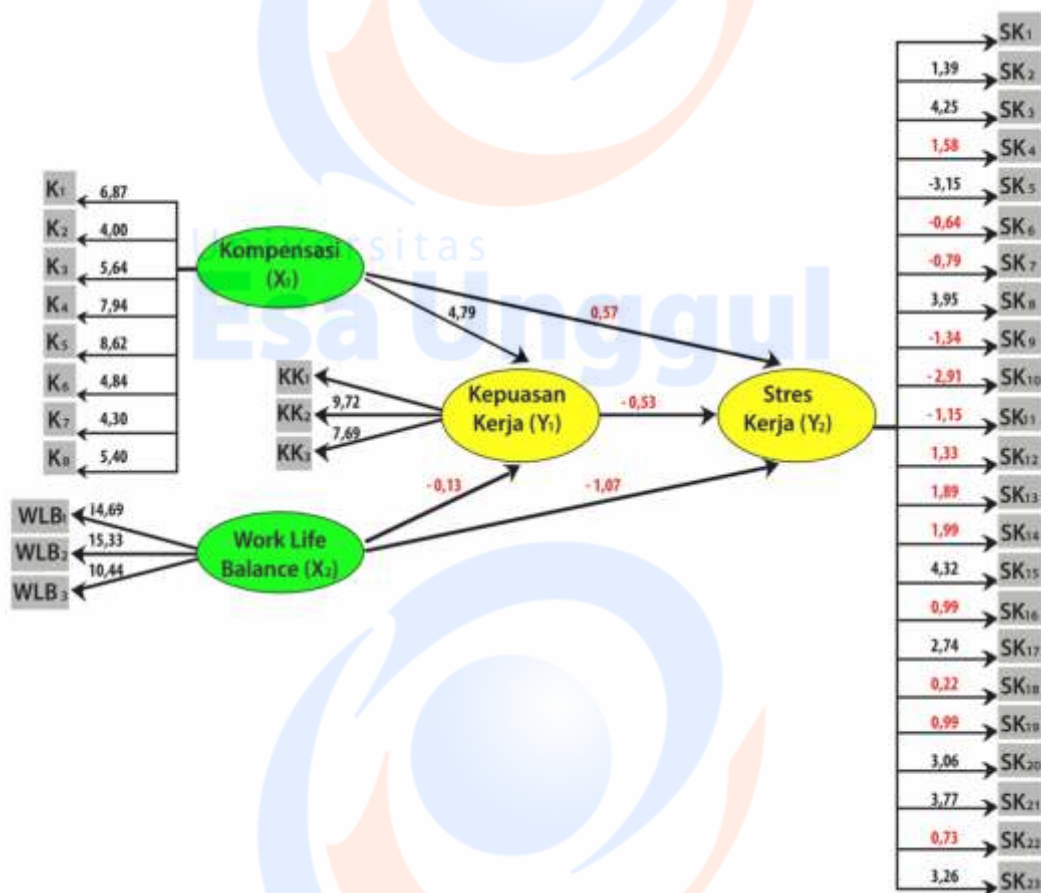
Dalam penelitian ini populasi yang kami teliti merupakan pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya yang berjumlah 160 responden. Dalam menentukan ukuran sampel disesuaikan dengan patokan sampel yang baik dengan teknik analisa *Structural Equation Model (SEM)*. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Maximum Likelihood Estimation (ML)* efektif untuk sampel berkisar 150-400 sampel (Sekaran, 2004).

Pengukuran (*Measurement*)

Pengukuran masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* dan *Bartlett's test of Sphericity*. *Bartlett's test of Sphericity* dilakukan untuk menguji apakah ada korelasi diantara variabel-variabel. Nilai MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) yang diharapkan adalah minimum 0,500 (Malhotra, 2004). Skala stres kerja 23 operasional semuanya valid, skala kepuasan kerja 5 operasional dan hanya 3 operasional yang valid, skala *work life balance* 5 operasional dan hanya 3 operasional yang valid, skala kompensasi 12 operasional dan hanya 8 operasional yang valid. Karena nilai reliabilitas suatu kuesioner diindikasikan memiliki tingkat reliabilitas memadai jika koefisien *Alpha Cronbach* lebih besar atau sama dengan 0,500 maka, tabel diatas menunjukkan koefisien *Alpha Cronbach* memiliki reliabilitas yang baik yaitu diatas 0,500 sehingga dapat dikatakan variabel kompensasi, WLB, kepuasan kerja dan stres kerja dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian.

HASIL dan PEMBAHASAN

Penelitian kami berfokus pada kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dimediasi stres kerja dan hasilnya menunjukkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan diperoleh hasil satu data mendukung hipotesis dan empat data tidak mendukung hipotesis, sebagaimana pengujian SEM telah kami lakukan, dapat terlihat pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2
Path Diagram T-Value

Berdasarkan Gambar 2 *Path Diagram T-Value* diatas yang mana merupakan hipotesis dalam penelitian ini, tersaji dalam persamaan struktural berikut:

Tabel 2
Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H ₁	Kompensasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja	4,79	Data mendukung hipotesis
H ₂	Kepuasan kerja yang tinggi menurunkan stres kerja	-0,53	Data tidak mendukung hipotesis
H ₃	Kompensasi yang tinggi menurunkan stres kerja	0,57	Data tidak mendukung hipotesis
H ₄	<i>Work Life Balance</i> yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja	-0,13	Data tidak mendukung hipotesis
H ₅	<i>Work Life Balance</i> yang tinggi menurunkan stres kerja	-1,07	Data tidak mendukung hipotesis

Diskusi

Pada hasil pengujian hipotesis pertama (H_1), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H_1 yaitu kompensasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja sebesar 4,79. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kompensasi. Kompensasi merupakan faktor yang penting karena banyak peneliti menganggap kompensasi sebagai penentu utama kepuasan kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang disampaikan oleh Rood dan Holdnak (2013), dalam penelitiannya bahwa tingkat kompensasi memiliki dampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini kompensasi juga menunjang para manajer *Resort and Commercial Recreation*. Kompensasi tersebut termasuk gaji, komisi dan bonus. Salisu, Chinyio dan Suresh (2015), juga mengatakan terdapat kontribusi yang sangat signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja para pegawai konstruksi sektor publik di Jigawa State, Nigeria. Tessema, Ready dan Embaye (2013), dalam penelitian mereka mengemukakan bahwa penghargaan finansial dan non finansial, yang diukur dengan gaji, tunjangan dan penghargaan (dalam hal ini kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja).

Pada hasil pengujian hipotesis kedua (H_2), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H_2 yaitu tingkat stres kerja yang rendah tidak meningkatkan kepuasan kerja sebesar -0,53. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Ardakani et.al (2013), sebuah jurnal penelitian komunitas kesehatan yang menunjukkan bahwa hasil analisis korelasi antara kepuasan kerja dengan stres kerja memiliki korelasi negatif. Studi kasus penelitian ini pada para pegawai ruang kontrol kilang minyak di Iran. Dalam hal ini tingkat stres kerja dibagi menjadi tiga tingkat, yakni: stres kerja tingkat rendah, stres kerja normal dan stres kerja tingkat tinggi. Hanya 18,4% dari jumlah total pegawai ruang kontrol kilang minyak yang merasakan kepuasan kerja. Faktor kecelakaan kerja (mengalami luka-luka) selama melakukan pekerjaan dan tingkat absensi pegawai turut mempengaruhi ketidakpuasan kerja.

Penelitian lainnya yang mendukung hipotesis kedua yaitu penelitian Nadeem dan Abbas (2009), sebuah jurnal internasional manajemen dan bisnis. Studi kasus penelitian ini pada para pegawai di Islamabad, Pakistan yang dibagi menjadi tiga level, yakni: pegawai level staf (tingkat rendah), pegawai tingkat menengah (para manajer), pegawai tingkat atas (dewan direksi). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan stres kerja pada pegawai tingkat atas yang menunjukkan angka (-0,235), sedangkan pada pegawai tingkat menengah menunjukkan angka (-0,319) dan pada pegawai tingkat rendah menunjukkan angka (-0,438) memiliki korelasi negatif dan signifikan.

Disisi lain meningkatnya beban kerja secara signifikan meningkatkan stres kerja dan menurunkan kepuasan kerja. Strategi internal perusahaan oleh manajemen sumber daya manusia dengan pembaharuan organisasi yang secara kompleks menimbulkan gejala sosiopsikologis, secara simultan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan menurunkan tingkat stres kerja. Hasil pengujian hipotesa kedua (H_2) juga bertolak belakang dengan penelitian Rasi (2014), mengenai dampak stres kerja terhadap kepuasan kerja studi kasus para insinyur di Bali, Indonesia yang mengatakan terdapat hubungan yang berarti antara kepuasan kerja dengan stres kerja. Hingga saat ini tidak ada aturan khusus untuk meningkatkan kepuasan kerja para insinyur karena hal tersebut masih bergantung pada motivasi mereka dan bagaimana persepsi mereka mengenai kondisi para pegawai.

Pada hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H_3 yaitu tingkat kompensasi yang tinggi tidak menurunkan tingkat stres kerja sebesar 0,57. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja tidak dipengaruhi oleh

kompensasi. Kompensasi yang tinggi tidak dapat menurunkan tingkat stres kerja, begitupun sebaliknya rendahnya nilai kompensasi tidak dapat meningkatkan stres kerja. Hal ini dikarenakan kompensasi merupakan variabel yang penting dalam kehidupan banyak orang. Hal ini sesuai dengan penelitian Safitri dan Fihir (2013) yang menyimpulkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stres kerja pada para karyawan pusat administrasi Universitas Indonesia. Responden yang merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterima sebesar 51%, sedangkan yang merasa puas dengan kompensasi yang diterima sebesar 49%. Senada halnya dengan penelitian Mutiarawana (2014) yang menyimpulkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Penelitian Khodhin (2012) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Berdasarkan analisis data pada hubungan imbalan jasa atau gaji dengan stres kerja perawat di ruang rawat inap yang diperoleh dengan menggunakan uji korelasi *Fisher Exact*, didapatkan nilai $p\text{-value } 0,727 > \alpha (0,05)$.

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar (2003), yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis pekerjaan dan upah kerja dengan stres kerja perawat di Rumah Sakit Islam Nahdatul Ulama Demak yang dibuktikan dengan nilai $p\text{-value } 0,320 > 0,05$. Dalam hal ini mayoritas perawat memiliki imbalan jasa atau gaji yang sebagian besar lebih dari UMR, Perawat perempuan juga tidak hanya mengandalkan gaji yang didapat dari rumah sakit, penghasilan suaminya menjadi alasan bahwa stres kerja tidak selama ditimbulkan berdasarkan imbalan jasa yang didapat (Machiyah, 2000).

Pada hasil pengujian hipotesis keempat (H_4), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H_4 yaitu tingkat *work life balance* yang tinggi tidak meningkatkan kepuasan kerja sebesar $-0,13$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh *work life balance*. Tingkat *work life balance* yang tinggi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja, begitupun sebaliknya tingkat *work life balance* yang rendah tidak dapat menurunkan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Shujat, Cheema dan Bhutto (2011) yang menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki sedikit pengaruh terhadap kepuasan kerja. Beberapa faktor dari *work life balance*, seperti: turn over pegawai, tekanan pekerjaan, lamanya jam kerja memiliki korelasi yang lemah dan negatif serta tidak signifikan dengan kepuasan kerja. Sedangkan program *work life balance* dan kondisi kerja yang fleksibel memiliki korelasi yang positif terhadap kepuasan kerja. Para pegawai bank di Karachi memiliki jam kerja yang normal dan mereka merasa kesulitan untuk membagi waktu bersama keluarga. Senada dengan hal tersebut, jam kerja di PT. Sumber Buanajaya kurang fleksibel dan dirasakan memberatkan karyawan. Senada halnya dengan penelitian Maeran, Pitarelli dan Cangiano (2013) yang menunjukkan bahwa *work life balance* memiliki korelasi yang negatif terhadap kepuasan kerja pada 286 guru di Propinsi Vicenza, Italia. Kepuasan kerja hanya diperoleh para guru yang masih lajang (belum berkeluarga) dan berpendidikan setingkat S2 atau lebih. Sedangkan sebagian besar guru telah berstatus menikah dan memiliki anak serta berpendidikan hanya setingkat S1. Karena bagi para guru yang telah berkeluarga harus membagi waktu bersama dengan keluarganya.

Pada hasil pengujian hipotesis kelima (H_5), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H_5 yaitu tingkat *work life balance* yang tinggi tidak menurunkan tingkat stres kerja sebesar $-1,07$. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja dipengaruhi oleh *work life balance*. Tingkat *work life balance* yang tinggi tidak dapat menurunkan tingkat stres kerja, begitupun sebaliknya tingkat *work life balance* yang rendah tidak dapat meningkatkan stres kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Utomo, Djastuti dan Mahfudz yang menyimpulkan bahwa *work life balance* berpengaruh negatif dan signifikan

terhadap stres kerja pada para pegawai BPK Perwakilan Propinsi Jawa Tengah. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang disampaikan oleh Banwell (2006) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara *work life balance* terhadap stres kerja. Dalam penelitian ini survey terhadap lima puluh lima responden yang menyatakan bahwa mereka mengalami kesulitan untuk mencapai tingkat *work life balance* yang tinggi jika tingkat stres kerja mereka tinggi. Begitupun sebaliknya, jika tingkat stres kerja rendah maka para pegawai akan lebih mudah mencapai tingkat *work life balance* yang tinggi.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kompensasi, *work life balance* dan kepuasan kerja dimediasi stres kerja. Besaran jumlah gaji harus menyesuaikan dengan level jabatan karyawan yang turut memberi kontribusi. Walaupun besaran gaji belum disesuaikan dengan kinerja, namun seiring dengan meningkatnya level jabatan, maka meningkat pula tanggung jawab pekerjaannya. Faktor lain adalah waktu pembayaran gaji yang tepat waktu ditambah dengan adanya kebijakan insentif dan bonus, membuat karyawan merasa keadaan finansialnya terjamin setiap bulannya. Hal yang menjadi tolok ukur dalam pemberian kompensasi adalah relatif, pihak organisasi menetapkan besarnya kompensasi sesuai batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Pihak organisasi mewajibkan Manajer personalia untuk selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan pegawai yang kompeten tidak berhenti serta tuntutan serikat buruh berkurang.

Dalam hal ini pihak organisasi meningkatkan nilai kompensasi yang berupa materi yang diberikan kepada para pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan berprestasi dalam bidang pekerjaan yang digelutinya. Salah satu kebijakan finansial didalam PT. Sumber Buanajaya yaitu setiap pegawai yang memiliki kinerja baik dan tidak pernah absen dalam kurun waktu satu bulan akan mendapatkan bonus sebesar Rp 200.000,00. Dengan menggunakan teori keadilan dalam sistem penggajian pegawai sehingga diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai. Teori keadilan merupakan teori motivasi dimana orang menilai kinerja dan sikap mereka dengan membandingkan kontribusi mereka pada pekerjaan dan keuntungan yang mereka peroleh dari perusahaan tersebut dengan kontribusi dan keuntungan dari orang lain yang sebanding (*comparison others*).

Sedangkan keadilan finansial merupakan persepsi para karyawan mengenai adil tidaknya pembayaran yang mereka terima. Keadilan eksternal dalam kompensasi finansial terwujud ketika para karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan para karyawan yang menjalankan jabatan yang serupa di perusahaan-perusahaan lainnya. Hendaknya perusahaan melakukan survei kompensasi untuk menentukan sejauh mana keadilan eksternal kompensasi finansial terwujud. Keadilan internal (*internal equity*): terwujud ketika para karyawan menerima bayaran menurut nilai relatif dari jabatan mereka dalam organisasi yang sama. Evaluasi jabatan adalah alat utama untuk menentukan keadilan internal. Keadilan karyawan (*employee equity*) terwujud ketika orang-orang yang menjalankan jabatan yang serupa untuk perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor yang unik pada diri karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna bagi kebijakan kompensasi dan *work life balance* di PT. Sumber Buanajaya yang akan mendukung pengembangan kepuasan kerja di PT. Sumber Buanajaya. Berdasarkan penelitian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa: (1) Kompensasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja di PT. Sumber Buanajaya. Semakin baik praktik kompensasi di PT. Sumber Buanajaya, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Praktik kompensasi yang ada di PT. Sumber Buanajaya saat ini sudah cukup baik, yakni melakukan penyesuaian gaji pegawai sebanding dengan UMR Propinsi DKI Jakarta. Selain itu pegawai yang tidak pernah absen selama kurun waktu satu bulan dan memiliki kinerja baik akan diberikan bonus dalam bentuk kompensasi finansial langsung. PT. Sumber Buana Jaya juga memberikan asuransi kesehatan, dana pensiun dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi yaitu darmawisata ke Asia. Dari keseluruhan bentuk kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung maupun kompensasi non finansial, sudah berjalan dan memenuhi kriteria kompensasi yang memenuhi persyaratan pada teori kompensasi; (2) Kepuasan kerja tidak mempengaruhi stres kerja pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat menurunkan tingkat stres kerja; (3) Kompensasi tidak mempengaruhi stres kerja pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya. Nilai kompensasi di PT. Sumber Buanajaya tidak dapat menurunkan tingkat stres kerja pegawai; (4) *Work life balance* tidak mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya. Walaupun PT. Sumber Buanajaya menyediakan program kebijakan *work life balance* yakni program *family-friendly benefits* yang dibutuhkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan dan pekerjaan, yang termasuk *flexitime*, *job sharing*, *telecommunicating* dan lain-lain. Hal tersebut tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. (5) *Work life balance* tidak mempengaruhi stres kerja pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya. Adanya program *family-friendly benefits* tidak dapat menurunkan tingkat stres pegawai di PT. Sumber Buanajaya.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian mengacu pada beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu: (1) Penelitian ini hanya dilakukan pada distributor Semen Gresik yaitu pada PT. Sumber Buanajaya; (2) Subyek penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya; (3) Penelitian ini hanya membahas sebatas kompensasi, *work life balance* dan kepuasan kerja dimediasi stres kerja; (4) Ketidak konsistenan jawaban responden dalam menjawab daftar pertanyaan (kuesioner) dan kondisi kerja yang membuat responden tidak cukup nyaman ketika menjawab daftar pertanyaan (kuesioner) yang diajukan kepada mereka.

Saran

Berdasarkan hal diatas kami dapat mengemukakan beberapa saran yang diharapkan perusahaan lebih dapat meningkatkan nilai kompensasi para pegawai berdasarkan kinerja, prestasi, dan kompetensi para pegawai dengan menggunakan teori keadilan. Hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja para pegawai karena tingkat kesejahteraan mereka meningkat. Organisasi juga perlu meningkatkan *work life balance* di lingkungan perusahaan agar tercipta keharmonisan dalam bekerja sehingga para pegawai akan merasakan kepuasan kerja. Namun hal tersebut diatas

tentunya tidak terlepas dari peran perusahaan dalam menerapkan sistem kompensasi yang berkeadilan bagi semua pegawai.

Dalam suatu organisasi seorang atasan harus dapat memberikan dorongan dan semangat kepada para pegawainya. Sehingga para karyawan akan merasa termotivasi, merasa dihargai dan bisa menjadi lebih profesional yang tentunya akan berimbas baik terhadap organisasi. Selanjutnya peran pegawai itu sendiri, untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi sebagai seorang pegawai harus menunjukkan peningkatan kinerja yang baik, memiliki sikap kooperatif baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, memiliki disiplin yang tinggi dan rasa tanggung jawab. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa catatan peneliti yaitu: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kompensasi di PT. Sumber Buanajaya sudah cukup baik. Terutama untuk kompensasi finansial tidak langsung (asuransi kesehatan, cuti, darmawisata, pensiun); (2) Hasil penelitian menggambarkan implementasi dari *work life balance* belum berjalan dengan baik. Hendaknya pihak manajemen melakukan pembenahan dan menerapkan program *work life balance* dengan baik sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan organisasi; (3) Pihak manajemen perusahaan secara berkala melakukan standar *base pay* karyawan terhadap rata-rata industri sejenis untuk mendapatkan standar gaji yang diharapkan karyawan.

Dengan demikian, kami menyarankan untuk penelitian mendatang untuk menambahkan variabel-variabel lain untuk pengembangan penelitian. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk memberikan manfaat yang optimal bagi obyek penelitian berikutnya, penelitian ini juga bisa sebagai bahan perbandingan didalam penelitian berikutnya dan sebaiknya mengambil data penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Angel, H.L. and Perry, J.L. (2003). *Model Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Armstrong, M.A. (2006). *Hand Book of Human Resources Management Practice*, Kogan Page Limited: London.
- Azwar. (2003). *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Browne, M.W., and Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*.
- Dessler, Gary (2005). *Human Resource Management*. New Jersey : Pearson Education.
- Hair., Anderson., Tatham., & Black. (2008). *Multivariate Data Analysis Fifth Edition USA*. Prentice Hall International Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hisyam, (2009). *Aplikasi Metode Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.54*. (Edisi Kedua). Jakarta: Olah Data Konsultan Statistika dan Pengolahan Data.
- Indiana Dewi, Diah. (2012). *Pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja Terhadap Employee Engagement di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Pusat*, Tesis S2, FISIP, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Khodidin. (2012). *Kajian Beberapa Penyebab Stres Kerja pada Perawat di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang*, Manuscript S1, Fakultas Keperawatan dan Kesehatan, Semarang: Universitas Muhammadiyah Semarang.
- Maeran, Roberta., Pitarelli, Francesco., & Cangiano, Francesco, (2013). Work Life Balance and Job Satisfaction Among Teachers. *Interdisciplinary Journal of Family Studies*, XVIII (1), 51-72.
- Malhotra, N. K. (2004). *Riset Pemasaran: Pendekatan Terapan*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Maurya, et al., (2015). Empirical Analysis of Work Life Balance Policies and Its Impact on Employee's Job Satisfaction and Performance: Descriptive Statistical Approach. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 4(2-1), 33-43. doi:10.11648/j.ajtas.s.2015040201.15.
- Mukururi, Jane Nyambura., & Mark Ngari, Dr. James, (2014). Influence of Work Life Balance Policies on Employee Job Satisfaction In Kenya's Banking Sector; A Case of Commercial Banks in Nairobi Central Business Distric. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 102-112.
- Mutiawana, Miranti. (2014). *Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan Teller PT. BNI (Persero) Tbk. Cabang Bogor*, Tesis S2, Fakultas Ekonomi, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Nazir, M. (2011). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P.P. and Judge, Timothy A. (2001). *Organizational Behavior, 13th Edition*. London: Pearson International Edition.
- Rood, A. Scott., & Holdnak Andrew, (2013). An Analysis of Compensation Patterns and Job Satisfaction Issues of Recreation Professionals. *Journal of Tourism Insights*, 4(1), 1-14. doi:10.9707/2328-0824.1038.
- Salisu, Jamilu B., Chinyio Ezekiel., & Suresh Subashini, (2015). The Impact of Compensation on The Job Satisfaction of Public Sector Construction Workers of Jigawa State of Nigeria. *The Business and Management Review*, 6(4), 284-296.
- Sarwar, Shagufta., & Abugre, James, (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in The Service Industry. *The Business & Management Review*, 3, 22-32.

- Shujat, S., Cheema, F., & Bhutto, F, (2011). Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Banking Sector of Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 7(2), 8-15.
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.
- Soo Jung, Jang., Rhokeun Park., & Allison Zippay, (2011). The Interaction Effects of Scheduling Control and Work Life Balance Programs on Job Satisfaction and Mental Health. *International Journal of Social Welfare*, 20, 135-143. doi:10.11111/j.1468-2397.2010.00739.x.
- Sugiyono (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Alfabeta.
- Usman, Saqib., Akbar, M. Tahir., & Ramzan, Dr. Muhammed, (2013). Effect of Salary and Stress on Job Satisfaction of Teachers in District Sialkot, Pakistan. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 15, 68-74.
- Yaseen, Ayesha, (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 142-157. doi:10.5296/ijhrs.v3i1.2251.

Kuesioner Penelitian

A. PERTANYAAN PENELITIAN

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Tingkat gaji saya sesuai dengan beban pekerjaan.					
2	Pembayaran gaji tepat waktu setiap bulannya.					
3	Insentif yang saya terima sesuai dengan kinerja.					
4	Saya mendapatkan fasilitas asuransi kesehatan yang diberikan perusahaan.					
5	Saya tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan hak cuti setiap tahunnya.					
6	Perusahaan memiliki program rekreasi.					
7	Kebijakan promosi yang diberikan perusahaan sangat membantu saya dalam meningkatkan karir saya.					
8	Saya mendapatkan penghargaan dan pengakuan atas prestasi saya.					
9	Saya mengalami keseimbangan penggunaan waktu untuk keluarga.					
10	Saya memiliki Mudah bagi saya untuk membagi waktu secara sepadan antara urusan pekerjaan dengan urusan keluarga.					
11	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya begitupun dengan urusan keluarga saya.					
12	Saya merasa puas dengan peluang promosi jabatan yang ada di perusahaan ini.					
13	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan ini.					
14	Saya merasa puas dan nyaman dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di perusahaan ini.					
15	Tugas dan sasaran pekerjaan yang harus saya jalankan tidak jelas.					
16	Saya tidak mempunyai wewenang dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan saya.					
17	Saya tidak mengetahui kinerja yang diharapkan perusahaan.					
18	Saya tidak memahami sumbangan pekerjaan saya terhadap pencapaian target perusahaan secara keseluruhan.					

Kuesioner Penelitian

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
19	Saya mengerjakan tugas diluar tugas utama saya.					
20	Saya tidak mengetahui kepada siapa saya harus melaporkan hasil pekerjaan saya.					
21	Saya tidak mengetahui kepada siapa harus mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan saya.					
22	Saya pernah mendapat tugas pekerjaan dari dua atau lebih atasan yang memiliki metode kerja yang berbeda satu sama lain.					
23	Tuntutan terhadap kualitas pekerjaan saya tidak masuk akal.					
24	Tugas-tugas pekerjaan yang diberikan kepada saya terlalu sulit dan kompleks.					
25	Tugas-tugas yang diberikan rumit.					
26	Perusahaan menuntut tidak sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
27	Saya tidak mendapat dukungan sosial dari rekan kerja.					
28	Saya mendapat tekanan dari karyawan lain dalam bekerja.					
29	Komunikasi tidak terjalin dengan baik antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya.					
30	Kebutuhan sosial saya tidak terpenuhi di perusahaan ini.					
31	Peraturan di perusahaan menyulitkan saya dalam bekerja.					
32	Setiap karyawan tidak ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak terhadap nasib karyawan di perusahaan.					
33	Peraturan yang diterapkan di perusahaan ini tidak bisa diikuti oleh karyawan.					
34	Saya merasa dilibatkan dalam setiap urusan menyangkut kepentingan perusahaan.					
35	Atasan saya di perusahaan dalam memimpin menciptakan rasa tegang, cemas dan takut kepada bawahannya.					
36	Atasan saya melakukan pengawasan dengan berlebihan.					
37	Atasan saya tidak perhatian terhadap bawahannya.					