

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Naning Puji Kurniati  
[naningkurniati4@gmail.com](mailto:naningkurniati4@gmail.com)  
Hening Widi Oetomo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)

### ABSTRACT

*This research is aimed to examine the influence of leadership and compensation to the employee loyalty with work stress as the intervening variable at PT. Zangrandi Prima. The population is 50 employees of PT Zangrandi Prima. The sample collection method has been carried out by using saturated sampling technique. The data analysis technique which has been applied in this research is path analysis. The result of the research shows that the variable of leadership and compensation gives positive and significant influence to the work stress since the value of t-count is larger than the value of t-table and the value of significance is smaller than 0.05. Meanwhile, the variable of leadership, compensation, and work stress give positive and significant to the employee loyalty. It has been found from the influence of the variable of leadership and compensation through work stress to the employee loyalty that the value of direct influence is larger than the value of indirect influence. It shows that leadership and compensation through work stress directly give significant influence to the employee loyalty. In conclusion it can be stated that work stress is a quasi-intervening variable.*

*Keywords: Leadership, compensation, work stress, employee loyalty, intervening variable*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan dengan stres kerja sebagai variabel intervening pada PT Zangrandi Prima. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Zangrandi Prima yang berjumlah 50 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel kepemimpinan, kompensasi dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi melalui stres kerja terhadap loyalitas karyawan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan dan kompensasi melalui stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa stres kerja merupakan variabel intervening semu.

Kata kunci: kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, loyalitas karyawan, variabel intervening

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan manajemen

yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan. Siagian (2005:57) loyalitas karyawan adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Loyalitas karyawan sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena merupakan sikap mental karyawan yang ditunjukkan oleh sikap setia terhadap perusahaan walaupun perusahaan dalam kondisi baik ataupun buruk. Loyalitas karyawan yang tinggi terhadap perusahaan tidak akan tumbuh apabila kondisi dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan tidak ikut mendukungnya. Apabila suatu perusahaan memiliki karyawan yang loyalitasnya rendah atau menurun maka seharusnya perusahaan mencari penyebab terhadap faktor - faktor yang mempengaruhinya. PT. Zangrandi Prima merupakan perusahaan manufaktur industri es krim dengan merk Zangrandi es krim. PT. Zangrandi Prima telah berdiri sejak tahun 1930. PT. Zangrandi Prima terletak di jalan Yos Sudarso no 15 Surabaya.

**Tabel 1**  
**Data Perputaran Karyawan Periode Tahun 2012 - September 2017**

Tahun	Jumlah Karyawan				Staf	Staf
	Awal	Masuk	Keluar	Akhir	Kontrak	Harian
2012	40	2	0	42	20	22
2013	42	4	3	43	21	22
2014	43	4	1	46	22	24
2015	46	1	0	47	23	24
2016	47	2	0	49	24	25
17-Sep	49	1	0	50	25	25

Sumber : Data Sekunder diolah, 2017

Pada tabel 1 menunjukkan tingkat perputaran karyawan pada PT. Zangrandi Prima meningkat pada tahun 2012 jumlah karyawan sebanyak 42 orang hingga September 2017 jumlah karyawan sebanyak 50 orang. Jumlah karyawan yang masuk lebih banyak daripada karyawan yang keluar. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa betah atau nyaman bekerja. Hal tersebut tidak terlepas dari peran pemimpin PT. Zangrandi Prima.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya tidak lepas dari seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengajak, mengumpulkan dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2012:157) pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 2**  
**Kompensasi Yang Diterima Karyawan Kontrak dan Staf Harian**

Jenis Kompensasi	Staf Kontrak	Staf Harian
Gaji	Menerima	Menerima
Uang Makan	Menerima	Menerima
Tunjangan BPJS TK	Menerima	Menerima
Tunjangan BPJS Kesehatan	Menerima	Menerima
Tunjangan Hari Raya	Menerima	Menerima
Bonus Lainnya	Menerima	Menerima

Sumber : Data Sekunder diolah, 2017

Pada tabel 2 menunjukkan kompensasi yang diterima karyawan PT. Zangrandi Prima. PT. Zangrandi prima mempunyai 2 jenis karyawan yaitu Staf kontrak dan staf harian. Staf kontrak mempunyai keuntungan lebih daripada karyawan staf harian dari segi kompensasi yang diterima. Tentunya jumlah yang diterima karyawan disesuaikan dengan lama bekerja, keahlian, jabatan serta pendidikan.

Upaya peningkatan sumber daya manusia salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan penghargaan pada karyawan atau sejenisnya yang dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi karyawan untuk bisa meningkatkan loyalitasnya. Ardana (2012:153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Usaha untuk meningkatkan loyalitas karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan diluar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan.

Handoko (2008:200) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya? 2) Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap stres kerja karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya? 3) Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya? 4) Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya? 5) Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya? Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap stres kerja karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya. 2) Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap stres kerja karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya. 3) Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya. 4) Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya. 5) Menganalisis pengaruh stres kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Zangrandi Prima Surabaya.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Cantika, 2005:15). Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Loyalitas Karyawan**

Siagian (2005:57) loyalitas karyawan adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab

untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Menurut Gaouzali (2000:35) timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut: (1) Karakteristik pribadi, (2) Karakteristik pekerjaan, (3) Karakteristik desain perusahaan, (4) Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan. Menurut Trianasari (2005:65) indikator loyalitas karyawan sebagai berikut: (1) Taat pada peraturan, (2) Tanggung jawab pada perusahaan, (3) Kemauan untuk bekerja sama, (4) Rasa memiliki terhadap perusahaan, (5) Hubungan antar pribadi, (6) Kesukaan terhadap pekerjaan.

### **Kepemimpinan**

Anoraga (2003:2) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Menurut Siagian (2002:121) mengemukakan indikator kepemimpinan sebagai berikut: (1) Iklim saling mempercayai. (2) Penghargaan terhadap ide bawahan. (3) Memperhitungkan perasaan para bawahan. (4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan. (5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan. (6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya. (7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

### **Kompensasi**

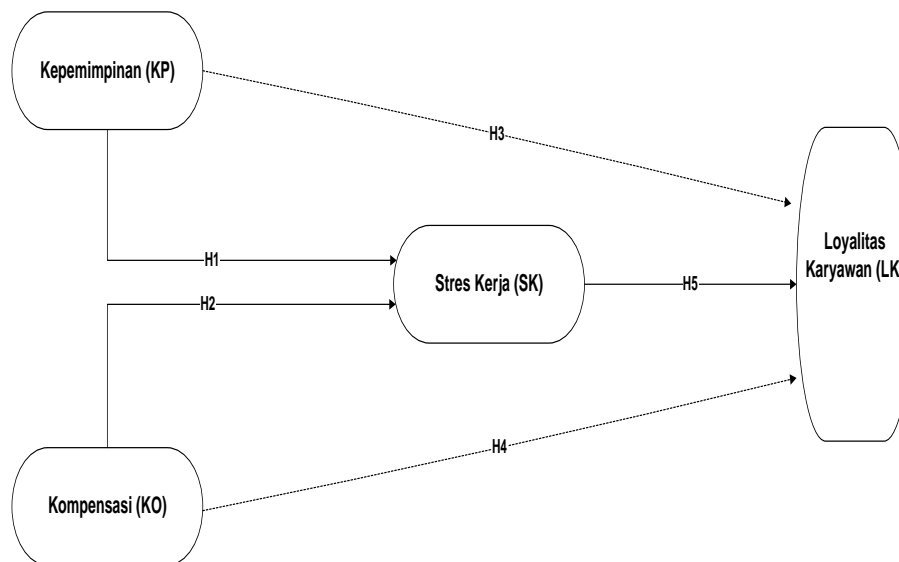
Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2004:75). Kadarisman (2012:80) menyatakan bahwa faktor-faktor dari dalam perusahaan yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah: (1) Berat ringannya suatu pekerjaan, (2) Kemampuan kerja dari karyawan tersebut, (3) Jabatan atau pangkat, (4) Pendidikan, (5) Lama bekerja, (6) Kemampuan perusahaan. Simamora (2004:445) terdapat beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, indikator-indikator tersebut diantaranya adalah: (1) Upah dan Gaji, (2) Insentif, (3) Tunjangan, (4) Fasilitas.

### **Stres Kerja**

Rivai (2010:3017), berpendapat bahwa stres kerja dikarenakan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi pekerjaan. Hasibuan (2000:201) menyebutkan faktor-faktor yang menjadi penyebab stres kerja adalah : (1) Beban kerja yang sulit dan berlebihan. (2) Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar. (3) Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai. (4) Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau dengan kelompok kerja. (5) Balas jasa yang terlalu rendah. (6) Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain- lain. Stephen (2006:796) mengemukakan indikator dari stres kerja yaitu : (1) Tuntutan tugas, (2) Tuntutan peran, (3) Tuntutan antar pribadi, (4) Struktur organisasi.

### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Teoretis

### Perumusan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap stres kerja
- H2 : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap stres kerja
- H3 : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan
- H4 : Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap loyalitas karyawan
- H5 : Terdapat pengaruh positif secara langsung antara stres kerja dengan loyalitas karyawan

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Sugiyono (2014:13) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sugiyono (2014:80) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Zangrandi Prima yang berjumlah 50 orang.

#### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Sampling Jenuh. Sugiyono (2014:85) menjelaskan bahwa Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. ini akan menggunakan seluruh karyawan PT. Zangrandi Prima sebagai responden penelitian sebanyak 50 orang.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini melalui kuesioner yang ditujukan kepada responden yaitu karyawan PT. Zangrandi Prima. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014:142). Pertanyaan - pertanyaan dalam kuesioner dibuat menggunakan skala Likert dengan skor 1-5. Skor jawaban yang diberikan kepada responden memiliki bobot sebagai berikut : Sangat setuju (SS) diberi skor 5, Setuju (S) diberi skor 4, Ragu - ragu (R) diberi skor 3, Tidak setuju (TS) diberi skor 2, dan Sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Sugiyono (2014: 61) variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Sugiyono (2014:61) variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab terjadinya perubahan atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (KP) dan kompensasi (KO) . Sugiyono (2014:61) variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen atau variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan (LK). Sugiyono (2014:62) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah stres kerja (SK).

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur. Melihat definisi operasional suatu penelitian, maka seorang peneliti akan dapat mengetahui suatu variabel yang akan diteliti. Berdasarkan pengertian di atas maka definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 3  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Kepemimpinan (KP)	Anoraga (2003:2) : Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak kehendak pemimpin itu.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iklim saling mempercayai</li> <li>2. Penghargaan terhadap ide bawahan</li> <li>3. Memperhitungkan perasaan para bawahan</li> <li>4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan</li> <li>5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan</li> <li>6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang dipercayakan padanya</li> <li>7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional</li> </ol>
Kompensasi (KO)	Panggabean (2004:75): Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upah dan Gaji</li> <li>2. Insentif</li> <li>3. Tunjangan</li> <li>4. Fasilitas</li> </ol>
Stres Kerja (SK)	Mangkunegara (2009:179): Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuntutan tugas</li> <li>2. Tuntutan peran</li> <li>3. Tuntutan antar pribadi</li> <li>4. Struktur Organisasi</li> <li>5. Kepemimpinan organisasional</li> </ol>
Loyalitas Karyawan (LK)	Siagian (2005:57) Loyalitas karyawan adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taat pada peraturan</li> <li>2. Tanggung jawab pada perusahaan</li> <li>3. Kemauan untuk bekerja sama</li> <li>4. Rasa memiliki terhadap perusahaan</li> <li>5. Hubungan antar pribadi</li> <li>6. Kesukaan terhadap pekerjaan</li> </ol>

## Teknik Analisis Data

### Analisis Deskriptif Deskriptif

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data statistik deskriptif. Sugiyono (2012:148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Alat analisis yang digunakan adalah software SPSS versi 23.

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Sugiyono (2014:72) menyatakan uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan koefisien korelasi dengan nilai alpha sebanyak 5% (*level of significance*) membandingkan  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk *degree off freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ . Dasar pengambilan keputusan pada uji validitas adalah (1) apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, artinya terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dikatakan valid. (2) Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, artinya tidak terdapat korelasi antara variabel X dengan variabel Y dan dikatakan tidak valid. Sugiyono (2014:67) uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel dan konstruk, butir pertanyaan dikatakan realible atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel jika nilai *cronbach Alpha*  $>$  0,60 (Ghozali, 2013:47).

#### Uji kelayakan Model (*Goodness Of Fit*)

##### Uji F

Ghozali (2013:98) pada dasarnya uji F digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model layak atau tidak layak untuk diuji terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan pada uji F sebagai berikut: (1) Jika  $sig >$  0,05, menunjukkan variabel tidak layak digunakan dalam model penelitian. (2) Jika  $sig <$  0,05, menunjukkan variabel layak digunakan dalam model penelitian.

#### Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel bebas. Dasar pengambilan keputusan pada uji koefisien determinasi sebagai berikut: (1) Jika nilai  $R^2 = 1$  atau mendekati 1, maka semakin kuat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. (2) Jika nilai  $R^2 = 0$  atau mendekati 0, maka semakin lemah kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

Ghozali (2013:159) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $<$  0.10 atau sama dengan nilai  $VIF >$  10,00. Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinieritas sebagai berikut : (1) Jika  $VIF \geq 10,00$  maka terjadi multikolinieritas. (2) Jika  $VIF \leq 10,00$  maka tidak terjadi multikolinieritas.



**Uji Normalitas**

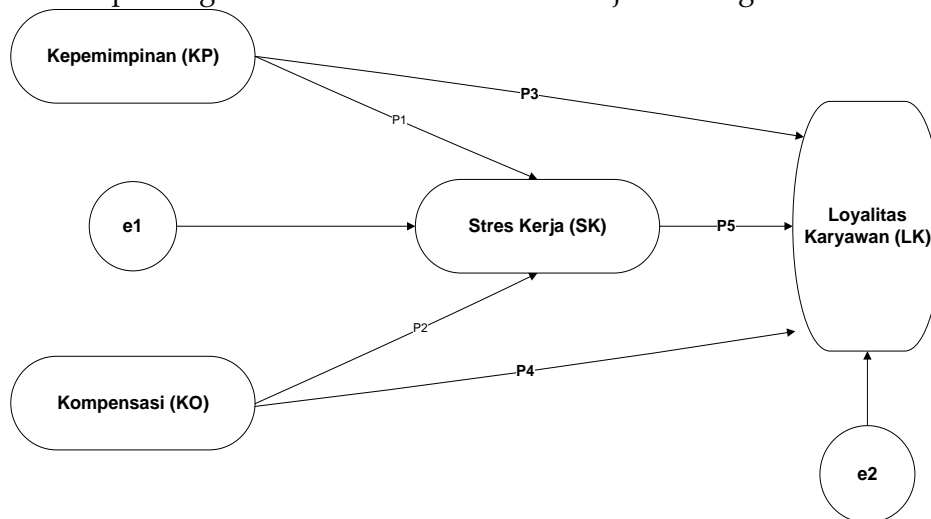
Ghozali (2013:160) mengemukakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas shapiro wilk. Uji normalitas shapiro wilk adalah salah satu uji normalitas yang dianjurkan oleh banyak pakar apabila jumlah sampel kecil yaitu kurang dari atau sama dengan 50 sampel. Uji ini sangat sensitif untuk mendeteksi adanya ketidaknormalan sebaran data. Dengan melihat sig pada *tabel test of normality* kemudian kolom Shapiro wilk. Dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas sebagai berikut: (1) Jika Sig < 0,05 maka data terdistribusi tidak normal. (2) Jika Sig > 0,05 maka data terdistribusi normal.

**Analisis Jalur (Path Analysis)**

Ghozali (2009:99) analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap seperangkat variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi. Didalam analisis regresi upaya mempelajari hubungan antar variabel tidak pernah memepermasalahkan apakah hubungan tersebut ada atau tidak. Selain itu tidak pernah dipermasalahkan apakah hubungan yang ada antara variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) disebabkan oleh variabel X-nya sendiri atau ada variabel lain diantara kedua variabel tersebut sehingga variabel tidak secara langsung mempengaruhi variabel Y tetapi ada variabel lain sebagai variabel perantara (variabel intervening). Pada penelitian ini terdapat 2 model struktur analisis jalur sebagai berikut:

- Model 1: Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap stres kerja karyawan.
- Model 2: Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan stres kerja terhadap loyalitas karyawan.

Dibawah ini merupakan gambar model struktur analisis jalur sebagai berikut:



**Gambar 2**  
**Model Struktur Analisis Jalur 1 dan 2**

e1 menunjukkan jumlah *variance* variabel stres kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi. Sedangkan e2 menunjukkan jumlah *variance* variabel loyalitas karyawan yang tidak dijelaskan oleh variabel stres kerja, variabel kepemimpinan dan variabel kompensasi.

- Pengaruh langsung KP → SK = P1
- Pengaruh langsung KO → SK = P2
- Pengaruh langsung KP → LK = P3
- Pengaruh langsung KO → LK = P4
- Pengaruh langsung SK → LK = P5

## Pengujian Hipotesis

### Uji T

Ghozali (2013:98) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Penerimaan atau penolakan hipotesis berdasarkan t hitung dan t tabel sebagai berikut: (1) Jika nilai t hitung  $>$  t tabel maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. (2) Jika nilai t hitung  $<$  t tabel maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Penerimaan atau penolakan hipotesis berdasarkan nilai signifikansi sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikan  $>$  0,05 maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. (2) Jika nilai signifikan  $\leq$  0,05 maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan hasil pengujian ujia validitas bahwa keseluruhan indikator variabel kepemimpinan (KP), kompensasi (KO), stres kerja (SK) dan loyalitas karyawan (LK) mempunyai nilai r hitung  $>$  r tabel 0,2787 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan indikator variabel valid untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian atau pernyataan – pernyataan yang diajukan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti.

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan hasil pengujian uji reliabilitas variabel kepemimpinan (KP), kompensasi (KO), stres kerja (SK) dan loyalitas karyawan (LK) menunjukkan nilai *cronbach alpha*  $>$  0,60 dari nilai *cronbach alpha* yang disyaratkan yaitu 0,60. Berarti butir – butir pernyataan dari seluruh indikator variabel seluruhnya dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Kelayakan Model (*Goodness Of Fit*)

#### Uji F

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan hasil pengujian uji F pada variabel bebas kepemimpinan (KP) dan kompensasi (KO) terhadap variabel terikat stres kerja (SK) diperoleh nilai sig sebesar 0,027 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan pada variabel bebas kepemimpinan (KP), kompensasi (KO) dan stres kerja (SK) terhadap variabel terikat loyalitas karyawan (LK) diperoleh nilai sig sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan model regresi dinyatakan layak digunakan dalam penelitian.

### Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan hasil pengujian koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) pada variabel bebas kepemimpinan (KP) dan kompensasi (KO) terhadap variabel terikat stres kerja (SK) diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,143. Sedangkan pada variabel bebas kepemimpinan (KP), kompensasi (KO), dan stres kerja (SK) terhadap variabel terikat loyalitas karyawan (LK) diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,329 yang artinya semakin lemah kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat dikarenakan nilai  $R^2$  mendekati 0.

### Uji Multikolinieritas

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan hasil pengujian uji multikolinieritas bahwa nilai VIF untuk semua variabel bebas kepemimpinan (KP) dan kompensasi (KO)

terhadap variabel terikat stres kerja (SK) sebesar 1,023 lebih kecil dari 10,00 dan nilai *tolerance* untuk semua variabel bebas sebesar 0,977 lebih besar dari 0,10. Sedangkan nilai VIF untuk variabel bebas kepemimpinan (KP) sebesar 1,114, kompensasi (KO) sebesar 1,129, dan stres kerja (SK) sebesar 1,166 terhadap variabel terikat loyalitas karyawan (LK) lebih kecil dari 10,00 dan nilai *tolerance* variabel kepemimpinan sebesar 0,898, kompensasi (KO) sebesar 0,886 stres kerja sebesar 0,857 lebih besar dari 0,10. Maka model regresi dikatakan baik karena tidak terjadi multikolinieritas.

**Uji Normalitas**

Berdasarkan output SPSS menunjukkan hasil pengujian pada uji normalitas menunjukkan bahwa hasil perhitungan uji normalitas dengan Shapiro Wilk diperoleh nilai sig untuk variabel kepemimpinan (KP) sebesar 0,97, kompensasi (KO) sebesar 0,55, stres kerja sebesar 0,398, dan loyalitas karyawan (LK) sebesar 0,412 lebih besar dari 0,05 yang artinya model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

**Analisis Jalur**

Hasil pengujian analisis jalur model struktur 1 dibawah ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Analisis Jalur Model 1**

Variabel	R Square	Standardized	Sig
		Coefficients Beta	
Kepemimpinan	0,143	0,278	0,047
Kompensasi	0,143	0,301	0,033

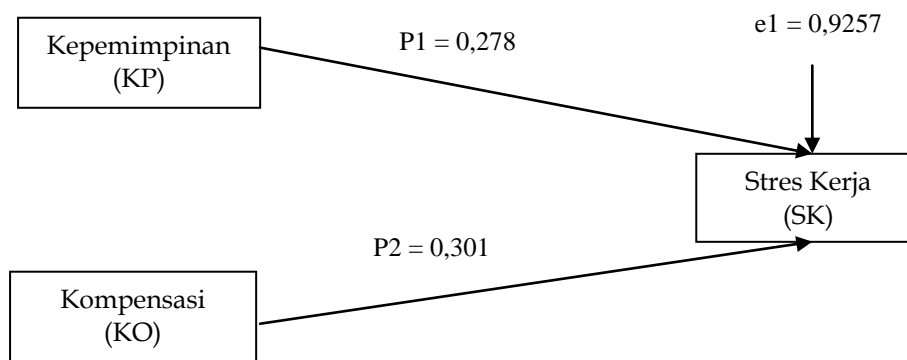
Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat dihitung koefisien jalur sebagai berikut: Besar nilai *R square* pada variabel kepemimpinan yang terdapat pada tabel sebesar 0,143, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap stres kerja sebesar 14,3% sementara sisanya sebesar 85,7% merupakan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Untuk mengetahui nilai e1 dapat dihitung dengan rumus:

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,143} = 0,9257$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 1 sebagai berikut:



**Gambar 3**  
**Model Analisi Jalur Struktur 1**

Berdasarkan model struktur 1 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- P1 menunjukkan koefisien jalur variabel kepemimpinan (KP) terhadap stres kerja (SK) dengan nilai beta sebesar 0,278 dan nilai sig sebesar 0,047 < dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan (KP) terhadap stres kerja (SK).
- P2 menunjukkan koefisien jalur variabel kompensasi (KO) terhadap stres kerja (SK) dengan nilai beta sebesar 0,301 dan nilai sig sebesar 0,033 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi ( $X_2$ ) terhadap stres kerja (Y).

Hasil pengujian analisis jalur model struktur 2 dibawah ini:

Tabel 5  
Hasil Uji Analisis Jalur Model 2

Variabel	R Square	Standardized Coefficients Beta	Sig
Kepemimpinan	0,329	0,297	0,024
Kompensasi	0,329	0,318	0,017
Stres Kerja	0,329	0,286	0,033

Sumber: Data Primer diolah, 2017

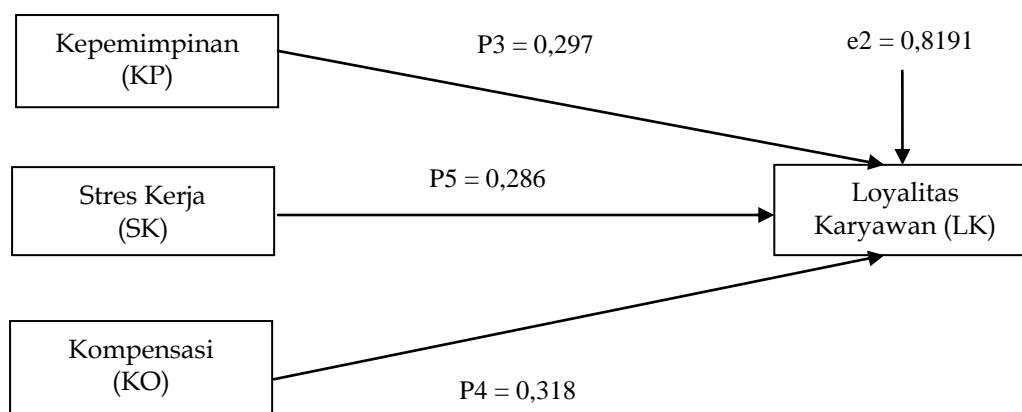
Berdasarkan tabel 5 dapat dihitung koefisien jalur sebagai berikut:

Besar nilai *R square* pada variabel kepemimpinan yang terdapat pada tabel sebesar 0,329, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap stres kerja sebesar 32,9% sementara sisanya sebesar 67,1% merupakan variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Untuk mengetahui nilai  $e^2$  dapat dihitung dengan rumus:

$$e^2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e^2 = \sqrt{1 - 0,329} = 0,8191$$

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur 2 sebagai berikut:



Gambar 4  
Model Analisis Jalur Struktur 2

Berdasarkan model struktur 2 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- P3 menunjukkan koefisien jalur variabel kepemimpinan (KP) terhadap loyalitas karyawan (LK) dengan nilai beta sebesar 0,297 dan nilai sig sebesar 0,024 < 0,05 , Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan (KP) terhadap loyalitas karyawan (LK).

- P4 menunjukkan koefisien jalur variabel kompensasi (KO) terhadap loyalitas karyawan (LK) dengan nilai beta sebesar 0,318 dan nilai sig sebesar  $0,017 < 0,05$  , Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi (KO) terhadap loyalitas karyawan (LK).
- P5 menunjukkan koefisien jalur variabel stres kerja (SK) terhadap loyalitas karyawan (LK) dengan nilai beta sebesar 0,286 dan nilai sig sebesar  $0,033 < 0,05$  , Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara stres kerja (SK) terhadap loyalitas karyawan (LK).

**Berdasarkan hasil analisis model struktur 1 dan model struktur 2 diatas maka peneliti menghasilkan temuan sebagai berikut:**

**1. Pengaruh variabel kepemimpinan (KP) melalui variabel stres kerja (SK) terhadap variabel loyalitas karyawan (LK)**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan KP terhadap LK sebesar 0,297. Sedangkan pengaruh tidak langsung KP melalui SK terhadap LK adalah perkalian antara nilai beta KP terhadap SK dengan nilai beta SK terhadap LK yaitu  $0,278 \times 0,286 = 0,0795$ . Maka pengaruh total yang diberikan KP terhadap LK adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,297 + 0,0795 = 0,3765$ . Total pengaruh variabel kepemimpinan secara langsung maupun dimediasi oleh variabel stres kerja terhadap loyalitas karyawan sebagai berikut:

Pengaruh langsung	= 0,297
Pengaruh tidak langsung ( $0,278 \times 0,286$ )	= 0,0795
Total pengaruh loyalitas karyawan	= 0,3765

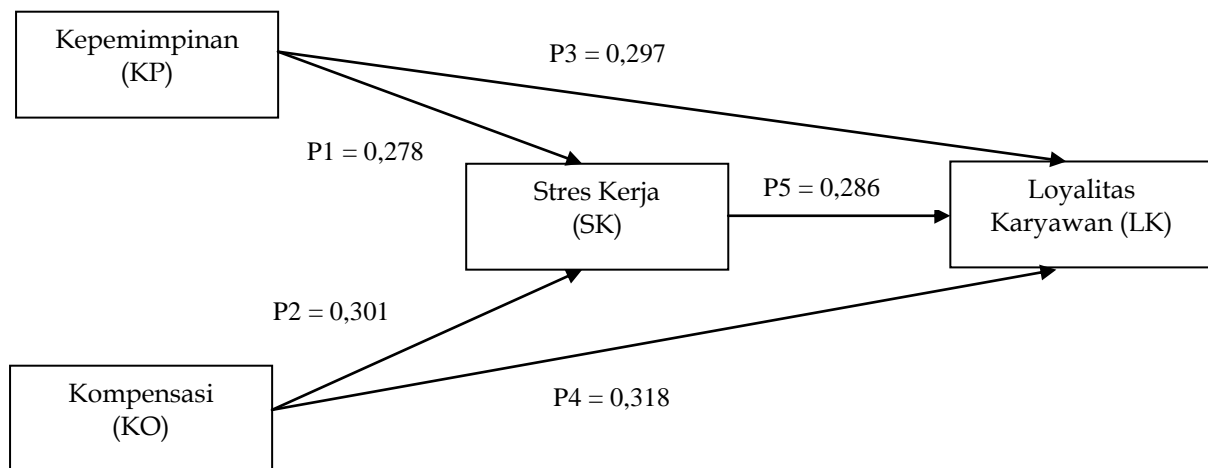
Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,297 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,0795 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung KP melalui SK mempunyai pengaruh signifikan terhadap LK. Dengan demikian variabel stres kerja dapat dikatakan sebagai variabel intervening semu.

**2. Pengaruh variabel kompensasi (KO) melalui variabel stres kerja (SK) terhadap variabel loyalitas karyawan (LK)**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan KO terhadap LK sebesar 0,318. Sedangkan pengaruh tidak langsung KO melalui SK terhadap LK adalah perkalian antara nilai beta KO terhadap LK dengan nilai beta SK terhadap LK yaitu  $0,301 \times 0,286 = 0,0860$ . Maka pengaruh total yang diberikan KO terhadap LK adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu  $0,318 + 0,0860 = 0,404$ . Total pengaruh variabel kompensasi secara langsung maupun dimediasi oleh variabel stres kerja terhadap loyalitas karyawan sebagai berikut:

Pengaruh langsung	= 0,318
Pengaruh tidak langsung ( $0,301 \times 0,286$ )	= 0,0860
Total pengaruh loyalitas karyawan	= 0,404

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,318 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,0860 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung KO melalui SK mempunyai pengaruh signifikan terhadap LK. Dengan demikian variabel stres kerja dapat dikatakan sebagai variabel intervening semu.



Gambar 5  
Model Analisis Jalur

## Pengujian Hipotesis

### Uji T

Hasil Uji T dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 6  
Hasil Uji T Model 1

Variabel	t hitung	t tabel	Alpha	Sig	Keterangan
Kepemimpinan	2,036	2,011	0,05	0,047	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Kompensasi	2,201	2,011	0,05	0,033	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh masing - masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

- Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja**  
 Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,036 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,047 lebih kecil dari 0,05.
- Pengaruh Kompensasi Terhadap Stres Kerja**  
 Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,201 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dari 0,05.

Tabel 7  
Hasil Uji T Model 2

Variabel	t hitung	t tabel	Alpha	Sig	Keterangan
Kepemimpinan	2,334	2,011	0,05	0,024	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Kompensasi	2,476	2,011	0,05	0,017	Berpengaruh Positif dan Signifikan
Stres Kerja	2,196	2,011	0,05	0,033	Berpengaruh Positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh masing - masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

- **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**  
Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,334 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05.
- **Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan**  
Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,476 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05.
- **Pengaruh Stres Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**  
Hasil uji t pada tabel menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,196 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dari 0,05.

## **PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja**

Kepemimpinan berpengaruh positif dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 2,036 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,047 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin yang bisa menjadi panutan dan sesuai dengan yang diharapkan karyawan sangat penting. Seorang pemimpin yang bersikap semena – mena maka tingkat stres kerja karyawan akan meningkat, namun sebaliknya jika pemimpin yang dapat menjadi panutan karyawan maka tingkat stres kerja karyawan akan menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:157) pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Stres Kerja**

Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,201 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa besar kecilnya kompensasi mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Jika kompensasi yang diberikan kurang dari yang diharapkan karyawan maka stres kerja akan meningkat, namun sebaliknya jika kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan karyawan maka tingkat stres kerja menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ardana (2012:153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan**

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai t hitung sebesar 2,334 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,024 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayu (2017) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peran seorang pemimpin dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Semakin baik seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan. Sebaliknya pemimpin yang kurang baik dalam memimpin perusahaan dan tidak bertanggung jawab atas pekerjaan maka akan menurunkan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012:157) pemimpin

adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan**

Kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai  $t$  hitung sebesar 2,476 lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,017 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tara (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan yang diharapkan karyawan dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Ardana (2012:153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi.

### **Pengaruh Stres Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan dikarenakan nilai  $t$  hitung sebesar 2,196 lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansi sebesar 0,033 lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini berarti mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suhanto (2009) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif stres kerja terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa stres kerja yang meningkat dapat menurunkan loyalitas karyawan. Sebaliknya stres kerja yang menurun dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2008:200) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang memengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas – tugasnya.

### **Pengaruh Kepemimpinan Melalui Stres Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,297 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,0795 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung variabel kepemimpinan melalui stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin berpengaruh langsung melalui stres kerja karyawan. Stres kerja akan menurun jika pemimpinnya dapat menjadi seorang pemimpin yang menjadi teladan bagi karyawannya. Stres kerja yang menurun dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori (Gaouzali, 2000:35) yang mengatakan faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan salah satunya karakteristik pekerjaan meliputi tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial dan kecocokan pekerjaan.

### **Pengaruh Kompensasi Melalui Stres Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,318 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,0860 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung variabel kompensasi melalui stres kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa besar kecilnya kompensasi mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan. Kompensasi yang kecil dapat meningkatkan stres kerja karyawan misalnya karyawan menjadi tidak fokus terhadap pekerjaan sehingga karyawan membuat kesalahan yang dapat merugikan perusahaan. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan loyalitas karyawan. Karyawan



menjadi tidak loyal terhadap perusahaan dan memilih mencari pekerjaan lain dengan kompensasi yang sesuai harapan. Sebaliknya jika kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka loyalitas karyawan akan meningkat. Hal ini sejalan dengan teori (Kadarisman, 2012:78) bahwa tujuan pemberian kompensasi diantaranya untuk pemenuhan kebutuhan, meningkatkan produktivitas kerja, stabilitas karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Zangrandi Prima Surabaya. Sehingga dapat dikatakan semakin baik seorang pemimpin maka akan terjadi penurunan stres kerja terhadap karyawan. (2) Bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Zangrandi Prima Surabaya. Sehingga dapat dikatakan semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka akan terjadi penurunan stres kerja terhadap karyawan. (3) Bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Zangrandi Surabaya. Sehingga dapat dikatakan semakin baik seorang pemimpin maka akan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. (4) Bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Zangrandi Prima Surabaya. Sehingga dapat dikatakan apabila kompensasi yang diterima karyawan baik maka akan terjadi peningkatan loyalitas karyawan kepada perusahaan karena para karyawan merasa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. (5) Bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan PT. Zangrandi Prima Surabaya. Sehingga dapat dikatakan apabila stres kerja meningkat maka loyalitas karyawan menurun tetapi jika stres kerja menurun maka loyalitas karyawan akan meningkat. (6) Bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung dan signifikan melalui stres kerja terhadap loyalitas karyawan. Sehingga dapat dikatakan apabila seorang pemimpin bersikap kurang baik terhadap karyawan maka akan menyebabkan stres kerja karyawan yang akan menurunkan loyalitas karyawan sebaliknya jika pemimpin bersikap baik terhadap karyawan maka tidak akan menyebabkan stres kerja bahkan dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. (7) Bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung dan signifikan melalui stres kerja terhadap loyalitas karyawan. Sehingga dapat dikatakan apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka dapat menyebabkan stres kerja yang dapat menurunkan loyalitas karyawan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan sesuai yang diharapkan karyawan maka tidak terjadi stres kerja dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran dari peneliti bagi PT. Zangrandi Prima Surabaya sebagai objek penelitian dan bagi penelitian selanjutnya sebagai berikut: (1) Hendaknya pimpinan PT. Zangrandi Prima Surabaya untuk selalu bersikap bijak dan tegas terhadap karyawan dan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan. (2) Hendaknya PT Zangrandi Prima memberikan kompensasi sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Karena kompensasi sangat diperlukan karyawan. (3) Hendaknya PT Zangrandi Prima agar lebih memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dan menurunkan stres kerja karyawan. (4) Penelitian ini dilakukan pada variabel tertentu, yaitu kepemimpinan, kompensasi, stres kerja dan loyalitas karyawan. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel bebas ataupun variabel terikat, bisa juga menggunakan variabel penghubung, memperbanyak jumlah sample dan bisa juga menggunakan software analisis lain selain SPSS agar hasil yang diperoleh dapat dibandingkan dengan penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anoraga, P. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ardana. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Ayu, L., S. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Gici Group Batam. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 7(1): 7.
- Cantika, Y., S., B. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMM Press. Malang.
- Gaouzali, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan. Jakarta.
- Ghozali, I. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- . 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. 2008. *Manajemen Personalia*. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- . 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Rajawali Press. Jakarta.
- Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Panggabean, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rivai, M. 2010. *Kepemimpinandan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Siagian, S. 2002. *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- . 2005. *Fungsi-fungsi Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Stephen, P., R. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Alfabeta. Bandung.
- . 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Alfabeta. Bandung.
- Suhanto, E. 2009. Pengaruh Stres Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap loyalitas karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi di Bank Internasional Indonesia. *Thesis*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Tara, A. 2016. Pengaruh Proses Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV Elang Samudra. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5(3): 17.
- Trianasari, Y. 2005. Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja. *Skripsi*. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah. Surakarta.