

## **PENGARUH STRES KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**In Suminarto**

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia  
insuminarto@gmail.com

### **Abstract**

*This study aims to analyze the influence of job stress and compensation on employee performance, with transformational leadership as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory design was used to test the causal relationship between the variables. Data were collected through a survey of 200 public sector employees using a Likert-scale questionnaire that had undergone validity and reliability testing. Analysis was conducted using multiple linear regression and the Sobel test to examine the mediating role of transformational leadership. The results showed that job stress had a significant negative effect on employee performance, while compensation had a significant positive effect. Furthermore, transformational leadership played a significant role in directly improving performance and acted as a mediator, weakening the negative effect of job stress and strengthening the positive effect of compensation on performance. These findings emphasize the importance of human resource management strategies that emphasize stress management, fair compensation, and the development of transformational leadership in public sector organizations. This study provides a theoretical contribution by integrating psychological and structural factors in explaining employee performance, as well as a practical contribution to public organization management in formulating adaptive and performance-oriented policies.*

**Keywords:** Job Stress, Compensation, Transformational Leadership

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 200 pegawai sektor publik dengan instrumen kuesioner skala Likert yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda serta uji Sobel untuk menguji peran mediasi kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompensasi berpengaruh positif signifikan. Selain itu, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja secara langsung sekaligus menjadi mediator yang melemahkan pengaruh negatif stres kerja serta memperkuat pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang menekankan pengelolaan stres, pemberian kompensasi yang adil, serta pengembangan kepemimpinan transformasional dalam organisasi sektor publik. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan faktor psikologis dan struktural dalam menjelaskan kinerja pegawai serta kontribusi praktis bagi manajemen organisasi publik dalam merumuskan kebijakan yang adaptif dan berorientasi kinerja.

**Kata kunci:** Stres Kerja, Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Dalam era kompetitif saat ini, organisasi sektor publik maupun swasta menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, mulai dari digitalisasi, perubahan kebijakan, hingga ekspektasi masyarakat yang tinggi terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan, manajemen stres kerja, dan sistem kompensasi yang diterapkan. Penelitian mengenai determinan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, namun isu mengenai stres kerja dan kompensasi masih menjadi perdebatan karena memberikan hasil yang bervariasi di berbagai konteks organisasi (Srinivas, 2023).

Stres kerja muncul ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu dalam mengatasinya. Kondisi ini berdampak langsung pada penurunan produktivitas, kepuasan kerja, serta komitmen pegawai terhadap organisasi. Organisasi modern sering kali menuntut pencapaian target tinggi dengan sumber daya yang terbatas, sehingga memicu tekanan berlebih yang dapat menurunkan kinerja. Stres kerja yang tidak terkelola berpotensi memunculkan kelelahan emosional, depersonalisasi, hingga menurunnya efektivitas individu di tempat kerja (Luis et al., 2022). Sebaliknya, manajemen stres yang baik justru dapat memunculkan tantangan positif yang mendorong peningkatan performa. Hal ini menunjukkan bahwa

stres kerja bersifat ambivalen, tergantung pada tingkat intensitas dan kemampuan organisasi dalam menanganinya.

Selain stres kerja, kompensasi merupakan faktor penting yang berhubungan langsung dengan motivasi dan kinerja pegawai. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen pegawai, sementara ketidakpuasan terhadap kompensasi sering menjadi pemicu menurunnya motivasi dan tingginya turnover intention. Dalam organisasi sektor publik, kompensasi sering kali diatur secara birokratis dan terbatas, sehingga tantangan bagi manajemen adalah bagaimana merancang sistem kompensasi yang mampu memberikan insentif adil serta sesuai dengan kontribusi pegawai (Wang et al., 2005). Dengan demikian, kompensasi bukan hanya persoalan finansial, tetapi juga simbol keadilan dan penghargaan atas kinerja individu.

Kepemimpinan transformasional berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara stres kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai. Pemimpin transformasional mampu memberikan visi, inspirasi, dan motivasi kepada bawahan, sehingga mereka mampu mengatasi tekanan kerja sekaligus memaknai kompensasi sebagai bentuk penghargaan organisasi. Pemimpin transformasional juga mendorong kreativitas, inovasi, dan rasa memiliki dalam diri pegawai, sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui harapan organisasi (Northouse, 2021). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak

hanya menjadi gaya kepemimpinan yang efektif, tetapi juga instrumen strategis dalam memitigasi dampak stres kerja dan mengoptimalkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan dalam konteks organisasi sektor publik, di mana dinamika pekerjaan sering kali ditandai dengan kompleksitas regulasi, birokrasi yang kaku, dan ekspektasi tinggi dari masyarakat. Pegawai sektor publik menghadapi tantangan unik, yaitu tuntutan untuk tetap menjaga integritas dan profesionalisme di tengah keterbatasan sumber daya dan sistem kompensasi yang relatif rigid. Dalam konteks tersebut, stres kerja menjadi isu penting karena pegawai dituntut untuk bekerja dengan standar tinggi, namun seringkali tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (Bolm et al., 2022).

Selain itu, kompensasi di sektor publik sering kali tidak sekompetitif sektor swasta, sehingga menimbulkan risiko rendahnya motivasi intrinsik pegawai. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kompensasi yang terbatas dapat dimaknai secara positif apabila dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional di sektor publik berperan sebagai katalis yang mampu menghubungkan kepentingan organisasi dengan aspirasi pribadi pegawai. Melalui komunikasi visi yang jelas dan pemberdayaan individu, pemimpin transformasional dapat membantu pegawai memaknai pekerjaannya secara lebih bermakna meskipun menghadapi keterbatasan dalam hal kompensasi.

Konteks penelitian ini menjadi relevan karena sektor publik memiliki peran vital dalam menjaga stabilitas sosial dan ekonomi masyarakat. Kinerja pegawai publik tidak hanya diukur dari efisiensi internal, tetapi juga dari dampak layanan terhadap masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman mengenai interaksi antara stres kerja, kompensasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai dalam konteks sektor publik memberikan kontribusi empiris yang signifikan, baik secara teoretis maupun praktis.

Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang beragam antara stres kerja dan kinerja. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Srinivas, (2023) menemukan bahwa stres kerja memiliki dampak negatif signifikan terhadap produktivitas pegawai, terutama ketika tidak ada dukungan organisasi. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa stres kerja pada tingkat moderat dapat berfungsi sebagai motivator yang meningkatkan fokus dan efisiensi kerja. Hal ini sesuai dengan konsep eustress, yaitu stres positif yang mendorong individu untuk beradaptasi secara kreatif terhadap tantangan pekerjaan.

Kompensasi sebagai variabel determinan kinerja juga banyak diteliti. Penelitian oleh Ardianto et al., (2024) mengonfirmasi bahwa kompensasi finansial dan non-finansial berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kompensasi bukan hanya insentif moneter, melainkan juga mencakup penghargaan simbolis seperti pengakuan dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, penelitian mengenai kompensasi perlu

mempertimbangkan dimensi multidimensi yang melampaui aspek finansial semata.

Kepemimpinan transformasional telah dibuktikan dalam banyak studi sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya, penelitian oleh Hoch et al., (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan motivasi intrinsik, inovasi, dan kinerja organisasi. Dalam konteks stres kerja, kepemimpinan transformasional dapat berperan sebagai buffer yang meminimalkan dampak negatif stres terhadap kinerja pegawai (Arous et al., 2024). Pemimpin transformasional mampu mengubah persepsi pegawai terhadap tekanan kerja, dari sekadar beban menjadi tantangan yang memacu kreativitas dan dedikasi.

Meskipun terdapat sejumlah penelitian mengenai stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional, kajian empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam konteks sektor publik masih terbatas. Sebagian besar penelitian lebih berfokus pada sektor swasta, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengeksplorasi interaksi variabel-variabel tersebut pada organisasi birokratis yang memiliki karakteristik unik.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Secara lebih spesifik, penelitian

ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi sejauh mana stres kerja memengaruhi kinerja pegawai, (2) menilai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, (3) menganalisis peran mediasi kepemimpinan transformasional dalam hubungan antara stres kerja, kompensasi, dan kinerja, serta (4) memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen organisasi sektor publik dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi variabel stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional dalam konteks sektor publik. Sebelumnya, penelitian lebih banyak berfokus pada hubungan parsial antar variabel, misalnya stres kerja terhadap kinerja atau kompensasi terhadap motivasi. Namun, penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi yang menghubungkan stres kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai.

Kontribusi penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional mampu memitigasi dampak negatif stres kerja sekaligus memaksimalkan manfaat kompensasi. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi organisasi sektor publik dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen,

tetapi juga memberikan implikasi langsung bagi penguatan tata kelola organisasi publik.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, yakni pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik, sehingga hasilnya dapat digeneralisasi pada populasi penelitian. Menurut Creswell & Creswell, (2018), desain eksplanatori kuantitatif relevan untuk menganalisis hubungan kausalitas dalam fenomena manajerial karena memberikan bukti empiris yang kuat mengenai arah dan kekuatan hubungan antarvariabel.

Secara prosedural, penelitian dimulai dari penyusunan kerangka teoritis berdasarkan kajian literatur yang relevan. Kerangka ini menjadi dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian. Selanjutnya, instrumen penelitian dikembangkan dalam bentuk kuesioner yang terstruktur berdasarkan definisi operasional setiap variabel. Data dikumpulkan dari responden menggunakan teknik survei, kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di instansi sektor publik tempat penelitian dilakukan. Mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya, penelitian ini menggunakan teknik probability sampling untuk memastikan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama terpilih menjadi responden. Teknik ini dinilai lebih representatif karena mampu mencerminkan karakteristik populasi penelitian (Etikan & Bala, 2017).

Jumlah sampel ditentukan menggunakan aturan praktis penelitian kuantitatif, yaitu minimal lima hingga sepuluh kali jumlah indikator yang dianalisis. Karena penelitian ini menggunakan indikator dari tiga variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen dengan total 40 indikator, maka jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 200 responden. Dengan demikian, ukuran sampel tersebut dianggap memadai untuk menghasilkan analisis statistik yang robust.

### **Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini disusun agar setiap konsep dapat diukur secara empiris. Variabel yang diteliti meliputi:

1. **Stres Kerja (X1):** kondisi psikologis pegawai yang muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu dalam mengatasinya. Diukur melalui indikator kelelahan emosional,

beban kerja, dan konflik peran (Srinivas, 2023).

2. **Kompensasi (X2):** seluruh bentuk imbalan yang diterima pegawai, baik finansial maupun non-finansial, sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya. Indikator meliputi gaji, tunjangan, pengakuan, dan peluang pengembangan karier (Ardianto et al., 2024).
3. **Kepemimpinan Transformasional (M):** gaya kepemimpinan yang menekankan visi, motivasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap bawahan. Indikator mencakup karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Northouse, 2021).
4. **Kinerja Pegawai (Y):** hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Indikator meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan inisiatif (Wang et al., 2005).

### Instrumen Penelitian

Instrumen utama penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5). Skala Likert digunakan karena efektif dalam mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden secara kuantitatif (Joshi et al., 2015). Kuesioner dirancang berdasarkan indikator variabel yang diperoleh dari literatur, sehingga memiliki validitas isi.

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, kuesioner diuji coba pada 30 responden untuk memastikan keterbacaan dan kejelasan item. Hasil uji coba digunakan untuk memperbaiki instrumen agar sesuai dengan konteks penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung maupun melalui media daring. Responden diberikan waktu satu minggu untuk mengisi kuesioner agar dapat menjawab dengan cermat. Untuk meningkatkan tingkat respons, peneliti juga melakukan pendekatan informal kepada responden melalui komunikasi personal.

Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi, laporan kinerja, dan literatur terkait yang mendukung analisis penelitian. Kombinasi data primer dan sekunder bertujuan untuk memperkaya konteks analisis serta meningkatkan validitas hasil penelitian (Shorten & Smith, 2017).

### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas instrumen diuji menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment. Item pertanyaan dianggap valid apabila nilai korelasi lebih besar dari  $r_{tabel}$  pada tingkat signifikansi 5%. Reliabilitas diuji dengan Cronbach's Alpha, dengan kriteria nilai  $\alpha \geq 0,70$  sebagai indikator reliabilitas tinggi. Hasil uji coba menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner memenuhi kriteria

validitas dan reliabilitas, sehingga layak digunakan dalam penelitian utama.

Menurut Hair et al., (2013), validitas mengukur sejauh mana instrumen dapat menangkap konsep yang dimaksud, sedangkan reliabilitas mengukur konsistensi hasil pengukuran. Oleh karena itu, kedua uji ini penting untuk memastikan kualitas instrumen penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen, serta analisis mediasi untuk menguji peran kepemimpinan transformasional. Analisis dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

#### **1. Uji Asumsi Klasik**

Meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas dengan Variance Inflation Factor (VIF), dan heteroskedastisitas dengan uji Glejser.

#### **2. Analisis Regresi Linear Berganda**

Digunakan untuk mengetahui pengaruh stres kerja (X1) dan kompensasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).

#### **3. Analisis Mediasi**

Uji Sobel digunakan untuk menguji peran mediasi kepemimpinan transformasional (M) dalam hubungan antara stres kerja, kompensasi, dan kinerja

pegawai. Analisis mediasi penting untuk mengidentifikasi apakah variabel M memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap dependen (Hayes, 2017).

#### **4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Digunakan untuk mengukur proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dan mediasi.

Pemilihan regresi berganda dan analisis mediasi relevan dengan tujuan penelitian, karena keduanya mampu menjawab hipotesis yang menekankan hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.

### **Etika Penelitian**

Seluruh responden diberikan informasi mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan data, dan hak untuk tidak menjawab pertanyaan yang dirasa sensitif. Partisipasi bersifat sukarela dan tidak ada paksaan. Dengan demikian, penelitian ini telah mematuhi prinsip etika penelitian sosial sebagaimana diuraikan dalam panduan internasional (Israel, 2014).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Deskripsi Responden**

Penelitian ini melibatkan 200 responden yang merupakan pegawai di lingkungan sektor publik, khususnya instansi tempat penelitian dilakukan. Responden memiliki latar belakang pendidikan yang beragam mulai dari diploma hingga pascasarjana, dengan rentang usia mayoritas 25–45 tahun. Variasi masa kerja juga cukup signifikan,

mulai dari kurang dari 5 tahun hingga lebih dari 15 tahun, sehingga mencerminkan heterogenitas pengalaman dalam menjalani dinamika birokrasi. Komposisi ini memperlihatkan bahwa data penelitian mewakili kondisi pegawai dengan karakteristik yang relatif beragam, sehingga temuan penelitian dapat digeneralisasi pada konteks organisasi publik dengan tingkat keandalan yang cukup tinggi.

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang digunakan dalam bentuk kuesioner skala Likert lima poin telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan memiliki nilai korelasi signifikan ( $p < 0,05$ ) dan berada di atas nilai rtabel. Sementara itu, reliabilitas instrumen diuji dengan Cronbach's Alpha dan menghasilkan nilai  $\alpha$  lebih besar dari 0,70 untuk semua variabel. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Hasil ini sejalan dengan pedoman Hair et al., (2013) bahwa instrumen penelitian dapat dianggap berkualitas apabila memenuhi syarat validitas isi dan reliabilitas internal konsistensi.

## 3. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan data memenuhi syarat analisis parametrik. Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa distribusi data normal ( $p > 0,05$ ). Uji multikolinearitas menghasilkan nilai Variance Inflation Factor (VIF)  $< 10$ , menandakan tidak ada

masalah multikolinearitas antarvariabel independen. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan signifikansi  $> 0,05$  sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

## 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi dilakukan untuk menguji pengaruh stres kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Model persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3M + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- X1 = Stres kerja
- X2 = Kompensasi
- M = Kepemimpinan transformasional
- e = error

**Tabel 1. Ringkasan Hasil Regresi Linear Berganda**

| Variabel Independen               | Koefisien ( $\beta$ ) | t-hitung | Sig. (p) | Keterangan                 |
|-----------------------------------|-----------------------|----------|----------|----------------------------|
| Stres Kerja (X1)                  | -0,321                | -4,85    | 0,000    | Berpengaruh signifikan (-) |
| Kompensasi (X2)                   | 0,412                 | 6,72     | 0,000    | Berpengaruh signifikan (+) |
| Kepemimpinan Transformasional (M) | 0,389                 | 5,97     | 0,000    | Berpengaruh signifikan (+) |
| <b>R<sup>2</sup></b>              | <b>0,67</b>           |          |          | Model kuat                 |

| Variabel Independen | Koefisien ( $\beta$ ) | t-hitung | Sig. (p) | Keterangan       |
|---------------------|-----------------------|----------|----------|------------------|
| F-hitung            | 98,3                  |          | 0,000    | Model signifikan |

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat dilihat Model regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Stres kerja berdampak negatif, sedangkan kompensasi dan kepemimpinan transformasional berdampak positif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = -0,321$ ;  $p < 0,05$ ).
2. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,412$ ;  $p < 0,01$ ).
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,389$ ;  $p < 0,01$ ).
4. Analisis mediasi dengan uji Sobel membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial memediasi hubungan stres kerja terhadap kinerja dan memperkuat hubungan kompensasi dengan kinerja.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,67, yang berarti 67% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 33% dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat stres yang dialami, semakin rendah kinerja yang ditampilkan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Srinivas, (2023) yang menemukan bahwa stres berlebih dapat menurunkan produktivitas, mengganggu konsentrasi, dan menimbulkan kelelahan emosional. Dalam konteks sektor publik, tekanan yang muncul dari tuntutan administratif, target kerja yang ketat, serta kompleksitas regulasi memperbesar potensi stres kerja.

Namun, hasil ini juga menegaskan bahwa tidak semua stres bersifat destruktif. Konsep eustress (stres positif) masih relevan ketika tekanan kerja diimbangi dengan dukungan organisasi dan kepemimpinan yang baik. Jika stres berada pada tingkat moderat, pegawai dapat menjadikannya sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung teori manajemen stres yang menyatakan bahwa dampak stres tergantung pada intensitas dan konteks pengelolaannya (Bolm et al., 2022).

### 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang menerima kompensasi adil dan kompetitif cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, motivasi kuat, dan hasil kerja lebih baik.

Hasil ini mendukung penelitian (Ardianto et al., 2024), yang menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non-finansial secara bersama meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, kompensasi tidak hanya dimaknai sebagai gaji, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai.

Hal yang menarik adalah kompensasi terbukti lebih kuat dalam memengaruhi kinerja dibandingkan stres kerja. Temuan ini menegaskan bahwa faktor positif berupa insentif dan penghargaan mampu mengimbangi efek negatif stres kerja. Oleh karena itu, sistem kompensasi yang transparan, adil, dan berbasis kinerja perlu menjadi prioritas dalam strategi manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

### **3. Peran Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang memiliki visi jelas, mampu memberikan inspirasi, dan memperhatikan kebutuhan individu bawahan dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan hasil kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hoch et al., (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformatif terkait erat dengan inovasi, motivasi intrinsik, dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformatif juga terbukti sebagai mediator yang memperlemah dampak negatif stres kerja sekaligus memperkuat pengaruh

positif kompensasi terhadap kinerja. Artinya, ketika pegawai menghadapi tekanan kerja tinggi, pemimpin transformatif dapat membantu mereka menafsirkan tantangan secara positif dan menjaga motivasi kerja. Sebaliknya, ketika pegawai menerima kompensasi yang memadai, pemimpin transformatif memperkuat makna penghargaan tersebut sehingga mendorong loyalitas dan dedikasi lebih tinggi.

### **4. Analisis Simultan dan Model Konseptual**

Hasil analisis regresi simultan menunjukkan bahwa stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformatif bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan koefisien determinasi 67%, model ini dapat dianggap kuat untuk menjelaskan determinan kinerja pegawai dalam konteks organisasi publik. Hasil ini memperkuat temuan Arous et al., (2024) yang menyatakan bahwa kombinasi faktor psikologis, kompensasi, dan gaya kepemimpinan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja.

Secara konseptual, temuan penelitian ini menegaskan pentingnya interaksi variabel. Kinerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh stres atau kompensasi, tetapi oleh bagaimana kepemimpinan transformatif mengelola keduanya. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur dengan menyajikan model integratif yang menempatkan kepemimpinan transformatif sebagai variabel kunci.

## 5. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional Bass dan Riggio, serta teori motivasi Herzberg yang menekankan peran faktor ekstrinsik seperti kompensasi dan faktor psikologis seperti stres kerja dalam menentukan kinerja. Hasil penelitian juga menambahkan bukti empiris bahwa variabel mediasi seperti kepemimpinan dapat memperjelas mekanisme hubungan antarvariabel.

## 6. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian memberikan arahan bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Pertama, manajemen perlu merancang strategi pengelolaan stres yang sistematis, misalnya melalui pelatihan manajemen stres dan keseimbangan kerja-kehidupan. Kedua, sistem kompensasi harus diperbaiki agar lebih transparan, adil, dan sesuai kontribusi pegawai. Ketiga, pengembangan kepemimpinan transformasional harus menjadi prioritas, melalui program pelatihan kepemimpinan, mentoring, dan coaching.

## SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di sektor publik. Stres kerja terbukti berdampak negatif terhadap kinerja, menunjukkan bahwa tekanan berlebih yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja.

Sebaliknya, kompensasi yang adil dan kompetitif berpengaruh positif, memberikan motivasi intrinsik dan meningkatkan loyalitas pegawai. Lebih jauh, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga berperan sebagai mediator yang mampu mengurangi dampak negatif stres kerja sekaligus memperkuat pengaruh positif kompensasi. Dengan demikian, penelitian ini berhasil menjawab tujuan utamanya, yaitu menjelaskan mekanisme bagaimana stres kerja dan kompensasi memengaruhi kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel penghubung yang strategis.

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan. Pertama, organisasi sektor publik perlu mengembangkan program manajemen stres yang komprehensif, termasuk pelatihan pengendalian stres, pengaturan beban kerja, dan kebijakan keseimbangan kerja-kehidupan. Kedua, manajemen perlu memperbaiki sistem kompensasi agar lebih transparan, adil, dan berbasis pada kinerja, serta melengkapinya dengan bentuk penghargaan non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Ketiga, pengembangan kepemimpinan transformasional perlu menjadi prioritas strategis, melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, dan mentoring, sehingga para pemimpin mampu menjadi katalis yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk berkomitmen pada tujuan organisasi.

Novelty penelitian ini terletak pada integrasi variabel stres kerja, kompensasi, dan kepemimpinan transformasional dalam konteks sektor publik, sebuah bidang yang relatif jarang dikaji dibanding sektor swasta. Penelitian ini memperluas literatur dengan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi mekanisme kunci yang menjembatani faktor psikologis dan struktural dalam memengaruhi kinerja pegawai. Secara teoretis, temuan ini memperkaya pemahaman mengenai bagaimana faktor ekstrinsik dan intrinsik berinteraksi melalui kepemimpinan untuk membentuk kinerja. Secara praktis, penelitian ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi organisasi publik untuk merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, humanis, dan berorientasi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menutup kesenjangan kajian sebelumnya, tetapi juga menawarkan kontribusi nyata bagi penguatan tata kelola organisasi sektor publik di era modern.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, Y., Riskarini, D., Baharuddin, G., & Handayani, S. P. (2024). The Impact of Compensation and Job Satisfaction on Employee Performance: A Case Study of PT Bank XYZ (Persero) Tbk. *Jurnal Bina Praja*, 16(2), 377–388. <https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.377-388>
- Arous, J. A., Louail, B., Hima, N. A., ElRabbat, S. A., & EssaTayeb, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Diverse Work Environments: A Field Study on Saudi University Employees. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9103–9113. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00690>
- Bolm, S. L., Zwaal, W., & Fernandes, M. B. (2022). Effects of mindfulness on occupational stress and job satisfaction of hospitality and service workers. *Research in Hospitality Management*, 12(1), 61–70. <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080954>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Fifth Edition* (Fifth Edit). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4324/9780429469237-3>
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, Second Edition: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) Second Edition*. <https://www.amazon.com/Introduct>

- ion-Mediation-Moderation-Conditional-Analysis/dp/1462534651
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Israel, M. (2014). *Research Ethics and Integrity for Social Scientists: Beyond Regulatory Compliance 2nd Edition*.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Luis, M., Yafiz, M., & Jannah, N. (2022). Ilomata International Journal of Management. *Scholar.Archive.Org*, 3(1), 327–342. <https://scholar.archive.org/work/sy63srah7bdsfaghtihpmxpqy/access/wayback/https://www.ilomata.org/index.php/ijjm/article/download/302/222>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. [https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?id=6qYLEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?id=6qYLEAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Shorten, A., & Smith, J. (2017). Mixed methods research: Expanding the evidence base. *Evidence-Based Nursing*, 20(3), 74–75. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699>
- Srinivas, R. (2023). A study of work stress and its impact on employees' performance and job satisfaction. *International Journal of Education and Science Research Review*, 10(4), 119–125. [https://www.researchgate.net/publication/383863470\\_A\\_study\\_of\\_work\\_stress\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_employees\\_performance\\_and\\_job\\_satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/383863470_A_study_of_work_stress_and_its_impact_on_employees_performance_and_job_satisfaction)
- Wang, H., Law, K., Hackett, R., & Duanxu, W. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3).