

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kerangka Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tentang tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan Masyarakat.<sup>17</sup>

Sedangkan menurut Eddwin B. Flippo “ *Personel Managementis the Planning, organizing, directingan controlling of the procurement. Development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resource to the end that indiviudal, organizational and societal objectives are accomplished*” manajemen personalia adalah perencanaan, pengornanisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembang, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.<sup>18</sup>

###### b. Fungsi Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Berikut beberapa fungsi MSDM menurut Hasibuan

---

<sup>17</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2007), hal.10

<sup>18</sup> *Ibid*, hal 11

1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi

3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan. agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana

5) Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

6) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.<sup>19</sup>

c. Tujuan manajemen Sumber daya Manusia

Dengan memahami fungsi menejemen SDM, maka akan dapat memudahkan untuk mengidentifikasi tujuan dari menejemen SDM. Tujuan yang akan diklarifikasi adalah manfaat apa yang akan diperoleh dengan penerapan manajemen SDM. Secara umum tujuan dari manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang strategis dan etis. Menurut Rivai Zainal tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah:<sup>20</sup>

- 1) Peningkatan efisiensi
- 2) Peningkatan efektifitas
- 3) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- 4) Rendahnya tingkat absensi
- 5) Tingginya kepuasan kerja karyawan
- 6) Tingginya kualitas pelayanan
- 7) Rendahnya komplain dari pelanggan
- 8) Meningkatnya bisnis perusahaan

---

<sup>19</sup> *Ibid*, hal. 21-23

<sup>20</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 12

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan perantara yaitu diperolehnya:<sup>21</sup>

- 1) SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui
  - a) Perencanaan sumber daya manusia
  - b) Rekrutmen
  - c) Seleksi
  - d) Induksi
- 2) SDM yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui:
  - a) Pelatihan dan pengembangan
  - b) Penegmbanagn karier
- 3) SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui
  - a) Motivasi
  - b) Penilaian karya
  - c) Pemberian “ hadiah “ dan “hukuman”
- 4) SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui :
  - a) Kesejahteraan (Kompensasi)
  - b) Lingkungan kerja yang sehat dan aman
  - c) Hubungan industrial yang baik.

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hal 13

## 2. Kompensasi

### a. Pengertian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi MSDM (Managemen Sumber Daya Manusia) yang kaitan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai penukar karena telah melakukan tugas keorganisasian. Ivancevich mengemukakan bahwa kompensasi adalah fungsi *Human Resource Management* yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balas atas pelaksanaan tugas- tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun non finansial.<sup>22</sup> Kasmir memaparkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.<sup>23</sup>

Admosudiro mengemukakan bahwa kompensasi adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.<sup>24</sup> Handoko berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.<sup>25</sup> Kompensasi dapat berbentuk bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam

---

<sup>22</sup> Kadarisman, *Menejemen Kompensasi...*, hal. 6

<sup>23</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2016), hal. 232

<sup>24</sup> Kadarisman, *Menejemen Kompensasi...*, hal. 9

<sup>25</sup> *Ibid*, hal. 47

bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktifits yang semakin tinggi.

Sedangkan menurut Keith Davis dan Werther, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik.<sup>26</sup> Namun sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup baik , karyawan yang ada sangat mungkin meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali pasti tidaklah mudah. Akibatnya dari ketidak puasan pembayaran hal yang dapat terjadi adalah penurunan kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, sebagai penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis seperti meningkatnya tingkat ketidakhadiran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa yang diterima karyawan. Kompensasi dapat berupa fisik dan non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

b. Jenis-jenis kompensasi

Menurut Hasibuan kompensasi dibedakan menjadi 2 yaitu:

---

<sup>26</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ...*, hal 543

1) Kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan insentif

a) Gaji

Rivai mengungkapkan bahwa Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan / pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan / organisasi. Atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan / organisasi.<sup>27</sup>

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan, jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian.<sup>28</sup> Seperti upah tukang bangunan, upah buruh angkat di pelabuhan

c) Insentif

Insentif merupakan Rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya, sehingga

---

<sup>27</sup> Kadarisman, *Menejemen Kompensasi...*, hal. 316

<sup>28</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 241

dengan pemberian insentif, kinerja akan meningkat.<sup>29</sup> Insentif juga diberikan untuk pekerjaan tertentu yang tidak semua orang mau atau mampu untuk melaksanakannya. Insentif dapat diberikan untuk mereka yang hadir tepat waktu tanpa absen dalam suatu periode. Atau dapat pula insentif diberikan setelah selesai melakukan pekerjaan yang melebihi dari target yang telah ditentukan.

- 2) Kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau kesejahteraan karyawan). Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, mushola, cafetaria, olahraga dan darmawisata<sup>30</sup>

Sedangkan menurut Rivai jenis-jenis kompensasi terdiri dari:<sup>31</sup>

- 1) Kompensasi finansial

Kompensasi yang bersifat finansial adalah pemberian balas jasa berupa uang.<sup>32</sup> Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, pembayaran insentif seperti bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit* terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi: liburan,

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal. 242

<sup>30</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2007) , hal 118

<sup>31</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal.542

<sup>32</sup> Kadarisman, *Menejemen Kompensasi...*, hal. 49

berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, fasilitas seperti rumah, kendaraan, dan sebagainya.

2) Kompensasi nonfinansial

Dapat seperti: pujian, lingkungan kerja yang nyaman menyenangkan kondusif, peluang promosi, pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, dan sebagainya.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Kadarisman, pemberian kompensasi balas jasa bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi perusahaan /organisasi maupun karyawan sendiri. adanya dampak positif tersebut dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan juga karyawan.

Bagi perusahaan/organisasi antara lain :

- 1) Akan menarik karyawan yang tingkat keterampilannya tinggi untuk bekerja pada perusahaan/organisasi
- 2) Untuk memberikan rangsangan kepada karyawan agar bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi
- 3) Mengikat karyawan untuk bekerja pada organisasi/perusahaan<sup>33</sup>

Untuk karyawan sendiri, kompensasi balas jasa tersebut memberikan manfaat, seperti :

- 1) Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari

---

<sup>33</sup> *Ibid*, hal.9

- 2) untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan kerja
- 3) untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan .

Sementara itu Samsudin mengemukakan bahwa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut <sup>34</sup>:

- 1) pemenuhan kebutuhan ekonomi.

Karyawan menerima kompensasi berupa gaji, upah atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “ *economic security* “ bagi dirinya dan keluarganya yang menjadi tanggung jawabnya

- 2) Meningkatnya produktifitas kerja.

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif

- 3) Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar

- 4) Menciptakan keseimbangan dan keadilan

---

<sup>34</sup> *Ibid*, hal. 78

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat-syarat ) dan output.

d. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kompensasi. Menurut Hasibuan, faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain :<sup>35</sup>

- 1) Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- 2) Produktifitas kerja karyawan
- 3) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- 4) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres
- 5) Biaya hidup/cost of living.
- 6) Posisi jabatan karyawan
- 7) Pendidikan dan pengalaman karyawan
- 8) Kondisi perekonomian nasional
- 9) jenis dan sifat pekerjaan

### 3. Stres kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak keseimbangan fisik dan psikis yang

---

<sup>35</sup> Malayu S.P Hasibuan *Manajemen Sumber daya Manusia...*, hal 127

mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.<sup>36</sup> Handi Handoko mengungkapkan stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang.<sup>37</sup> Sondang mengemukakan bahwa stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.<sup>38</sup> Lalu menurut Robbins, stres didefinisikan sebagai kondisi yang dinamis dimana seseorang dihadapkan pada kesempatan, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya yang dianggap penting ternyata tidak pasti.<sup>39</sup>

Menurut Mangkunegara stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan saat menghadapi pekerjaan. Hal ini dapat terlihat dari emosi yang tidak stabil, perasaan yang tidak tenang, tekanan darah meningkat dan juga mengalami gangguan pencernaan.<sup>40</sup> Stres kerja juga dapat diartikan sebagai kondisi yang tidak diinginkan oleh setiap karyawan dan perusahaan yang dapat berdampak buruk bagi keduanya, sehingga pelaksanaan pemeliharaan sebagai salah satu fungsi MSDM diperlukan untuk meminimalisir hal tersebut. Stress yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada

---

<sup>36</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ...*, hal 724

<sup>37</sup> Hani Handoko, *Manajemen personalia dan sumberdaya Manusia*, (yogyakarta : liberty Yogyakarta, 1985 ), hal.148

<sup>38</sup> Sondang P.Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 300

<sup>39</sup> Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2012), hal. 496

<sup>40</sup> Nasyadizi, Kusdi Dan Ika . Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Jasaraharja (Persero) Cabang Jawa Timur Di Surabaya) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) vol. 31 no. 1*, (Malang : Universitas Brawijaya Malang, 2016), hal. 10

ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam artian lingkungan pekerjaan ataupun diluarnya. Artinya karyawan tersebut yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang nantinya berpengaruh pada prestasi kerjanya ataupun kinerjanya.

Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam stres kerja yaitu stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat orang tersebut bekerja. Penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, namun juga karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab dari stres kerja. Stres kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu itu sendiri. Jadi perlu kerjasama antara keduanya untuk menyelesaikan persoalan stres tersebut.

#### b. Penyebab Stres Kerja

Sumber stres kerja sangat beragam. Menurut Rivai dkk stres disebabkan tidak hanya karena masalah yang terjadi didalam organisasi, namun di lain pihak stres kerja dapat disebabkan oleh masalah di luar organisasi. Penyebab-penyebab stres '*off the job*' misalnya:

- 1) Kekhawatiran finansial
- 2) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak

- 3) Masalah-masalah fisik
- 4) Masalah perkawinan (misalnya : perceraian)
- 5) Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal
- 6) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti: kematian saudara.<sup>41</sup>

Menurut Makmuri penyebab stres datang dari tekanan-tekanan sebagai berikut:<sup>42</sup>

- 1) tekanan-tekanan Ekstraorganisasi  
yang termasuk tekanan ekstraorganisasi hal-hal seperti: perubahan sosial dan teknologis, kondisi-kondisi ekonomis dan finansial, sukubangsa dan kelas sosial, keluarga, kondisi tempat tinggal dan masyarakat sekitar, dan lain sebagainya
- 2) tekanan- tekanan organisasi  
tekanan organisasi dapat dikategorikan menjadi empat yaitu:
  - a) kebijaksanaan, dapat berupa : ketidakadilan, aturan-aturan yang infleksibel, prosedur yang meragukan, deskripsi kerja yang tidak realistik
  - b) struktur, dapat berupa: sedikit kesempatan untuk kemajuan, konflik-konflik antara staf dan bawahan, dan lain sebagainya
  - c) kondisi-kondisi fisik, dapat berupa : berdesakan dan kurang privatisasi, suara bising, panas dan dingin, adanya bahan kimia beracun atau radiasi, polusi udara, dan kurangnya penerangan

---

<sup>41</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ...*, hal 724

<sup>42</sup> Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi...*, hal 497-502

d) proses-proses, meliputi : kurangnya komunikasi, sedikit umpan balik tentang kinerja, informasi yang tidak adekuat, tujuan yang meragukan/bertentangan, pengukuran kinerja yang tidak akurat dan sistem kontrol yang tidak adil dan lain-lain

3) tekanan-tekanan kelompok

kelompok pada dasarnya juga dapat menjadi sumber stres. Tekanan-tekanan kelompok ini dikategorikan menjadi tiga yaitu antaralain:

a) kurangnya kekompakan kelompok

semisal jika seseorang karyawan ditolak kesempatannya untuk terlibat dalam kekompakan ini karena para anggota lain dari kelompok tersebut mengeluarkannya hal ini dapat menjadi stres berat bagi yang bersangkutan

b) kurangnya kekompakan kelompok

pada dasarnya para karyawan sangat dipengaruhi oleh dukungan dari satu atau lebih anggota dalam sebuah kelompok yang kompak. Dengan membagi kebahagiaan ataupun masalah, mereka merasa lebih baik. Jika jenis dukungan seperti ini menjadi berkurang pada diri seseorang, hal ini dapat menimbulkan stres

c) kurangnya kekompakan kelompok

konflik selalu dekat hubungannya dengan stres. Konflik itu secara moral dihubungkan dengan tindakan-tindakan

permusuhan atau tidak bersesuaian anatar adimensi-dimenasi intra-individual, individu-individu dalam sebuah kelompok, dan antara kelompok-kelompok

4) tekanan-tekanan Individu

misalnya : kontrol pribadi, pengalaman tanpa ada dukungan, kecakapan pribadi, dan lain-lain

Sedangkan menurut Hasibuan faktor-faktor penyebab stres kerja antara lain :

- 1) beban kerja yang sulit dan berlebihan
- 2) tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar
- 3) waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- 4) konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
- 5) balas jasa yang terlalu rendah
- 6) masalah keluarga seperti : anak, istri, mertua dan lain<sup>43</sup>

c. Dampak Stres

Dampak stres yang dialami seseorang tergantung dari seberapa lama stres yang dialaminya. Tingkat stres yang sampai pada titik optimal, maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Kondisi ini disebut tingkat stres yang optimal. Pada tingkat stres yang optimal ini akan menciptakan ide-ide yang inovatif, antusiasme dan output yang

---

<sup>43</sup> Malayu S.P Hasibuan *Manajemen Sumber daya Manusia...*, hal 204.

konstruktif.<sup>44</sup> Menurut makmuri stres yang tingkatnya rendah sampai sedang justru menstimulasi tubuh dan meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi.<sup>45</sup> Mereka kemudian akan sering kali mempertunjukkan tugas-tugas yang dikerjakannya menjadi lebih baik, lebih intens dan juga lebih cepat. Namun, jika terlalu berat, stres justru akan menempatkan seseorang tersebut dalam berbagai hambatan atau ketidakberhasilan dalam memenuhi tuntutan, sehingga mengakibatkan kinerjanya menurun.

Pada tingkat stres yang sangat tinggi barulah kinerja karyawan menjadi rendah. Stress yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam artian lingkungan pekerjaan ataupun diluar lingkungan kerjanya. Artinya karyawan tersebut akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya ataupun kinerjanya. Menurut kusdi dkk beberapa akibat yang nampak apabila seseorang sedang mengalami stress antara lain: kelelahan dalam bekerja, psikomatis (terganggunya mental dan fisik seseorang), trauma serta kelelahan kepedulian.

Selain itu stress dapat mengakibatkan beberapa hal, yakni:

- 1) akibat subjektif (kegelisahan, kebosanan)
- 2) akibat perilaku (emosi tidak stabil),

---

<sup>44</sup> Tri Wartono, Pengaruh Stress kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study kasus pada karyawan majalah Mother and Baby) *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Vol. 4, No.2* (Jakarta : Universitas Pamulang, 2017), hal. 44

<sup>45</sup> Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi...*, hal. 508

- 3) akibat kognitif (kurang konsentrasi, kurang bisa mengambil keputusan),
- 4) akibat fisiologis (naiknya tekanan darah)
- 5) akibat keorganisasian (menyebabkan kinerja menjadi rendah).<sup>46</sup>

#### d. Pendekatan Stres Kerja

Pada dasarnya bagi individu yang mengalami stres perlu dilakukan pendekatan karena stres dapat mempengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas, dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan hanya karena alasan kemanusiaan saja, namun juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Rivai dkk, terdapat 2 pendekatan stres kerja yaitu:<sup>47</sup>

##### 1) Pendekatan individu

Seseorang dapat mengurangi sendiri tingkat stres yang dialaminya dengan cara seperti :

meningkatkan keimanan, melakukan relaksasi, melakukan kegiatan olahraga, melakukan meditasi dan pernapasan, dukungan baik dari teman-teman maupun keluarga, dan menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.

##### 2) Pendekatan perusahaan

---

<sup>46</sup> Nasyadizi, dkk, Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Jasaraharja (Persero) Cabang Jawa Timur Di Surabaya) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) vol. 31 no. 1*, (Malang : Universitas Brawijaya Malang, 2016), hal. 11

<sup>47</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan ...*, hal. 724

Meliputi : melakukan perbaikan iklim organisasi, melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik, menyediakan sarana olahraga, melakukan analisis dan kejelasan tugas, meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, melakukan restrukturisasi tugas, menerapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran.

#### 4. Kinerja

##### a. Pengertian kinerja

Menurut Armstrong dan Baron, Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi kepada ekonomi.<sup>48</sup> Menurut Kasmir, kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu<sup>49</sup>. Sedangkan Colquitt mengatakan bahwa *Performance* “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*”

Maksudnya adalah kinerja merupakan nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

---

<sup>48</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2016 ) hal. 7

<sup>49</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia...* , hal. 182

Ivancevich mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi.<sup>50</sup> Judith A. Hale didefinisikan sebagai “*doing meaningful work in effective and efficient ways*” maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan jalan yang efektif dan efisien<sup>51</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja ataupun prestasi kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas. Masalah kinerja selalu mendapatkan perhatian dalam manajemen sebab hal ini sangat berkaitan dengan produktivitas perusahaan atau organisasi.

#### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pada dasarnya ada sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut pendapat Robbins bahwa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah

1. faktor kemampuan (ability),
2. motivasi (motivation) dan
3. kesempatan

Dengan formula yaitu, “*performance = ability x motivation x opportunity*.”<sup>52</sup>

Selanjutnya menurut Gomes, dimensi-dimensi kinerja antara lain:

---

<sup>50</sup> *Ibid*, hal. 183

<sup>51</sup> *Ibid*, hal. 183

<sup>52</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*...hal. 194

- 1) *Quality of Work*, mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan
- 2) *Quantity of Work*, mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan
- 3) *Job Knowledge*, pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan
- 4) *Cooperation*, kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
- 5) *Initiative*, merupakan kesungguhan dalam meminta tanggung jawab, memulai diri dan tidak menanti untuk memulai
- 6) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul
- 7) *Dependability*, merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia
- 8) *Personal Qualities*, meliputi kepribadian, penampilan, sosioabilitas, kepemimpinan dan integritas.<sup>53</sup>

Sedangkan menurut Wirawan, langkah pertama dalam menyusun sistem evaluasi kinerja adalah menentukan dimensi dan

---

<sup>53</sup> Catherine Nathania, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung*. Skripsi (Lampung : Universitas Lampung, 2016), hal. 33

indikator kinerja yang dinilai. Secara garis besar dimensi kinerja pegawai terdiri dari :

1) hasil kerja

adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja pegawai

2) perilaku kerja

adalah perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya

3) sifat pribadi

adalah sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>54</sup>

Menurut Robert L. Mathis dan Jackson untuk mengukur kinerja karyawan elemen yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi<sup>55</sup>:

1) Kuantitas dari hasil

2) Kualitas dari hasil

3) Ketepatan waktu dari hasil

4) Kehadiran

5) Kemampuan bekerja sama

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian ini bukanlah sebuah penelitian pertama yang mengulas tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa karya

---

<sup>54</sup> Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia : Teori, Psikologi, Hukum, Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintah dan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 285

<sup>55</sup> Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hal. 378

tulis ilmiah yang saya gunakan sebagai acuan dalam penelitian ini untuk mendukung penulisan proposal ini, karya tulis ilmiah itu antara lain:

Penelitian dari jurnal karya Paramitadewi.<sup>56</sup> Jenis penelitian dari Ferania ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil analisis menjawab bahwa beban kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan (Nilai F hitung = 38,870 > F tabel 3,12  $\alpha = 5\%$ ). Dari analisis yang dilakukan diperoleh nilai t hitung untuk X1 (beban kerja) sebesar -3,481 dengan nilai signifikan 0,001 dan nilai koefisien regresi sebesar -0,196. Ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja pegawai yang berarti apabila beban kerja semakin rendah maka kinerja pegawai semakin tinggi. Sedangkan untuk X2 (kompensasi) dari hasil analisis diperoleh nilai t hitung 7,005 dengan nilai signifikan 0,000 dan nilai koefisien regresi sebesar 0,421. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Ferania, terletak pada salah satu variabel independen yang digunakan. Dimana penelitian yang dilakukan Ferania menggunakan variabel beban kerja sedangkan pada penelitian ini salah satu variabel independennya menggunakan variabel stress kerja.

---

<sup>56</sup> Kadek Ferania Paramitadewi, Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintahan Daerah Kabupaten Tabanan, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 6 (Bali: Universitas Udayana Bali, 2017)

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Nathania.<sup>57</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa hasil pengujian hipotesis (uji t) menunjukkan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD Damai Motor Bandar Lampung ( $t_{\text{hitung}} = 4,543 > t_{\text{tabel}} = 2,018$  pada  $\alpha = 5\%$ ). Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Catherine dengan penelitian ini, terletak pada variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana pada penelitian yang dilakukan oleh Catherine hanya menggunakan variabel kompensasi. Sedangkan, pada penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan stress kerja

Jurnal karya Oktawati.<sup>58</sup> Dalam penelitian tersebut menggunakan kompensasi, dan motivasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian pada penelitian yang dilakukan oleh Oktawati ini menunjukkan bahwa (1) kompensasi dan motivasi secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) kompensasi dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian pada jurnal ini dengan penelitian yang akan saya lakukan, terletak pada variabel yang

---

<sup>57</sup> Catherine Nathania, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung*. Skripsi (Lampung : Universitas Lampung, 2016)

<sup>58</sup> Desy Oktawati, *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Sarolangun (DPPKAD)*. *Tugas Akhir Program Magister* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2016)

digunakan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Oktawati menggunakan variabel motivasi. Sedangkan penelitian yang akan saya lakukan menggunakan variabel stres kerja. Sedangkan persamaan dari penelitian di jurnal tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kompensasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian dari Jurnal karya Nasyadizi dkk.<sup>59</sup> Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode analisis yang digunakan pada penelitian Nasyadizi, dkk adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasyadizi dkk menjawab bahwa stress kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( Nilai F Hitung = 6,777 > F Tabel = 6,064  $\alpha = 5\%$  ). Pada penelitian ini variabel bebas yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah stress kerja. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Nasyadizi dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel bebas, dimana pada penelitian Nasyadizi menggunakan variabel kepuasan kerja , sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel kompensasi.

---

<sup>59</sup> Nasyadizi, Kusdi Dan Ika . Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Jasaraharja (Persero) Cabang Jawa Timur Di Surabaya) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) vol. 31 no. 1*, (Malang : Universitas Brawijaya Malang, 2016)

Penelitian karya Wartono.<sup>60</sup> Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang masuk kedalam metode deskriptif kuantitatif, Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tri Wartono menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan yang sangat kuat atau positif antara stress kerja terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan korelasi sebesar 0,880 dan koefisien determinasi sebesar 77.44%. Hal ini berarti stress kerja mempengaruhi kinerja sebesar 77.44% sisanya sebesar 22.56% dipengaruhi oleh faktor lain. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Tri Wartono dengan penelitian ini terletak pada pembahasannya, dimana pada penelitian yang dilakukan Tri Wartono hanya membahas stress kerja saja sedangkan pada penelitian penulis menambahkan variabel kompensasi.

Penelitian Sutrisno.<sup>61</sup> Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh mengenai stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Madrasah Aliyah Negeri Demak. Metode Analisis pada penelitian Sutrisno ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian yang dilakukan Sutrisno menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno dengan penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan. Dalam penelitian yang dilakukan Sutrisno variabel yang digunakan hanya stres kerja sedangkan pada penelitian ini menambahkan variabel kompensasi. Selain itu perbedaan

---

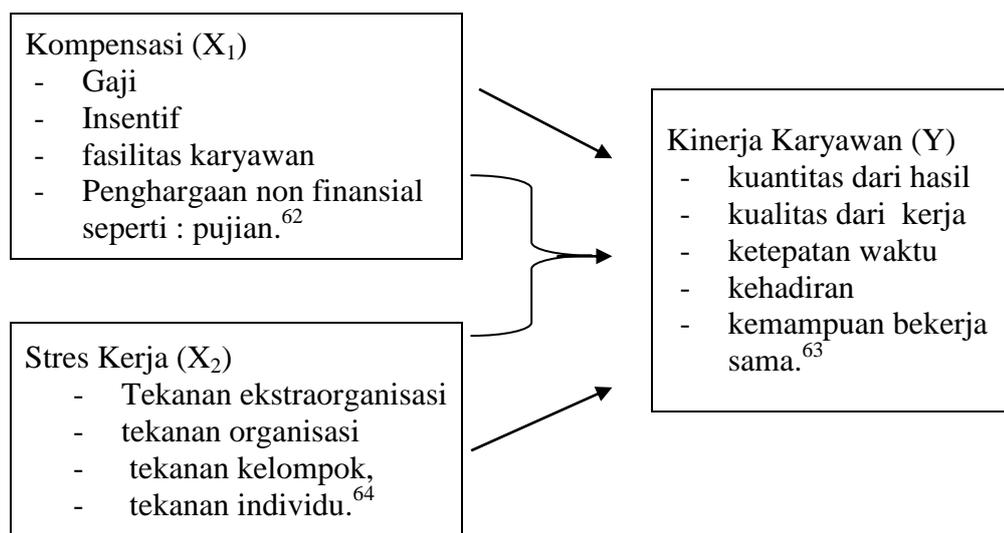
<sup>60</sup> Tri Wartono, Pengaruh Stress kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study kasus pada karyawan majalah Mother and Baby) *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Vol. 4, No.2* (Jakarta : Universitas Pamulang, 2017)

<sup>61</sup> Edi Sutrisno, Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Madrasah Aliyah Negeri Demak. *Skripsi*. (Yogyakarta : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2014)

yang lain terletak pada sampel yang digunakan. Pada penelitian Sutrisno sampel yang digunakan berjumlah 43 responden. Sedangkan pada penelitian ini responden berjumlah 72 responden.

### C. Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka pemikiran yang dapat menjadi landasan dalam penelitian ini. Variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependen. Sedangkan kompensasi dan stres kerja sebagai variabel Independen. Penelitian ini mencoba menganalisis seberapa besar faktor tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pernyataan diatas, tinjauan landasan teori, dan penelitian terdahulu maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran teoretis yang tersaji pada gambar berikut:



<sup>62</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015) hal. 542

<sup>63</sup> Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Salemba Empat, 2009), hal. 378

<sup>64</sup> Makmuri Muchlas, *Perilaku Organisasi...*, hal. 497

Gambar 2.1 kerangka konseptual

Keterangan :

$X_1 \rightarrow Y =$  Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

$X_2 \rightarrow Y =$  Stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

$X_3 \rightarrow Y =$  Kompensasi dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja  
Karyawan

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya.<sup>65</sup>

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Mina Perkasa Tulungagung
- H2 : Stress Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Mina Perkasa Tulungagung
- H3 : Kompensasi dan stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Delta Mina Perkasa Tulungagung

---

<sup>65</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam IAIN Tulungagung, *Pedoman Penyusunan Skripsi* (Tulungagung, IAIN Tulungagung, 2017), hal. 31