

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1.Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2011:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Sedarmayanti (2012:3), mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen. Notoatmojo (2016:86), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (*rekrutment*), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Notoatmojo (2016:87), tujuan manajemen sumber daya manusia yang lebih operasional sebagai berikut:

- a. Tujuan masyarakat (membawa manfaat bagi masyarakat)
- b. Tujuan organisasi, yaitu MSDM, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
- c. Tujuan fungsi yaitu memelihara kontribusi bagian- bagian lain agar mereka melaksanakan tugas/fungsinya secara baik dan optimal.
- d. Tujuan personel, peranan pimpinan disini untuk membantu para karyawan untuk mencapai tujuan- tujuan pribadinya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kemudian Notoatmojo (2016: 89) fungsi manajerial dikelompokkan menjadi dua yaitu:

a. Fungsi-fungsi manajerial

- 1) Perencanaan (*planning*)
- 2) Pengorganisasian (*organizing*)
- 3) Pengarahan (*directing*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)

b. Fungsi-fungsi operasional

- 1) Pengadaan sumber daya manusia (*recruitment*)
- 2) Pengembangan (*development*)
- 3) Kompensasi (*compensation*)
- 4) Integrasi (*integration*)
- 5) Pemeliharaan (*maintenance*)
- 6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam melakukan kegiatan manajemen sumber daya tidak hanya bagaimana seseorang pimpinan mengetahui potensi karyawan, namun lebih pada bagaimana seorang pemimpin mendesain sebuah formulasi tertentu dalam mengaplikasikan para sumber daya karyawan yang ada sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Seperti yang berkaitan dengan penelitian ini stres kerja dan kompensasi yang diterima oleh karyawan.

## **2.1.2. Stres Kerja**

### **2.1.2.1. Pengertian Stres Kerja**

Menurut Hasibuan (2011:87) stres kerja adalah suatu ketegangan yang mengakibatkan tidak seimbangnya keadaan psikologis karyawan yang dapat mempengaruhi cara berpikir, emosi dan kondisi dirinya sendiri. Stres kerja terjadi karena adanya tuntutan dan tekanan yang berlebih dari tugas yang diberikan oleh perusahaan. Semakin tinggi stres kerja karyawan maka semakin buruk juga dampaknya terhadap kinerja seorang karyawan dan dapat menghambat pencapaian tujuan dan perkembangan perusahaan.

Menurut Robbins, (2016:56) *stress* adalah kondisi dinamik yang di dalamnya individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang terkait dengan apa yang sangat diinginkannya dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai tidak pasti tetapi penting. Mangkunegara (2017:45) mengartikan stres kerja sebagai suatu kondisi dimana karyawan merasakan sebuah tekanan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja dapat mengakibatkan keadaan emosi seseorang tidak stabil, rasa cemas berlebih, tegang, gugup dan gangguan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu ketegangan yang terjadi karena adanya beberapa masalah yang menyebabkan karyawan merasa kurang nyaman, cemas dan tidak bisa berfikir dengan baik. Semakin tinggi tingkat kecemasan seorang karyawan maka semakin tinggi juga stres kerja yang akan dialaminya dan sebaliknya semakin rendah tingkat kecemasan dan tekanan dalam sebuah perusahaan maka akan semakin rendah juga tingkat stres kerja seorang karyawan.

### **2.1.2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja**

Stres kerja akan mengakibatkan buruknya kinerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong terbentuknya stres kerja yang diakibatkan oleh pekerjaan itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2011:89) terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja diantaranya adalah:

a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan

Beban kerja yang melebihi standar kemampuan seorang karyawan akan mendorong terjadinya stres kerja, karena karyawan dihadapkan dengan kondisi kerja yang menekan dirinya untuk dapat menyelesaikan tugas – tugas yang sebenarnya tidak sesuai dengan kemampuannya. Hal tersebut membuat tenaga dan pikirannya terkuras lebih banyak dari pekerjaan pada kondisi normalnya.

b. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar

Pimpinan mempunyai kewajiban untuk mengatur dan memerintah bawahannya. Pimpinan yang banyak menekan, menuntut dan tidak memiliki hubungan yang baik dengan bawahannya akan menyebabkan karyawan mengalami stres kerja. Karyawan akan merasakan tertekan, takut dan gelisah jika hasil kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinannya yang akan mempengaruhi jejak karirnya dalam perusahaan tersebut.

c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai

Waktu dan peralatan kerja merupakan aspek penunjang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, bilamana dalam aspek tersebut terdapat masalah maka hal

tersebut akan mendorong karyawan mengalami stres kerja karena hal tersebut dapat menghambat pekerjaannya .

d. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja

Rekan kerja dan pimpinan di tempat kerja merupakan aspek sosial yang dapat mempengaruhi nyaman atau tidaknya seseorang berada dalam lingkungan tersebut. Hubungan sosial yang tidak baik akan menyebabkan seorang individu merasa tidak nyaman , jika hal tersebut di biarkan begitu saja maka akan menyebabkan terjadinya stres kerja.

e. Balas jasa yang terlalu rendah

Setiap pekerjaan memiliki resiko dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Di balik pekerjaan yang beresiko tinggi terdapat harapan seorang karyawan untuk mendapatkan imbalan yang tinggi juga atau sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Upah merupakan refleksi atau cara perusahaan menghargai karyawannya, dengan upah yang sesuai dan adil sesuai dengan beban kerja yang di tanggung akan membuat karyawan merasa dihargai oleh perusahaan. Upah yang tidak sesuai membuat karyawan merasakan stres karena usaha yang diberikanya tidak setimpal dengan balas jasa yang diberikan perusahaan.

f. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Seorang karyawan yang memiliki masalah pribadi, kondisi emosinya cenderung tidak stabil dan sulit untuk fokus terhadap satu hal karena pemikiranya terbagi-bagi. Seorang karyawan yang memiliki masalah pribadi dan di hadapkan dengan pekerjaan yang berat akan menyebabkan terjadinya stres kerja.

### **2.1.2.3. Indikator Stres Kerja**

Adapun beberapa Indikator dari stres kerja menurut Handoko (2018:90) yaitu:

#### 1) Beban Kerja Berlebihan

Setiap karyawan memiliki standar kemampuan dan tenaga yang terbatas. Untuk memberikan kualitas kerja yang baik diperlukan waktu penyelesaian yang cukup dan sesuai, tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat. Karyawan dengan beban kerja yang berlebih cenderung akan merasa bekerja dibawah tekanan dan akan merasa kelelahan hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya stres kerja. Karyawan yang merasakan stres kerja cenderung ulit untuk fokus terhadap pekerjaan.

#### 2) Tekanan Atau Desakan Waktu

Setiap karyawan membutuhkan waktu untuk bisa melakukan proses penyesuaian terhadap pekerjaan yang di berikan. Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang maksimal di butuhkan waktu yang cukup. Bekerja dibawah tekanan waktu akan menyebabkan karyawan merasakan kegelisan dan kecemasan. Secara tidak langsung hal tersebut dapat mengganggu pikiran dan konsentrasi kerja yang dapat membuat karyawan mengalami stres kerja.

#### 3) Kualitas Supervisi Yang Jelek

Untuk mencapai tujuan perusahaan di perlukan pemimpin yang dapat memberi contoh dan memberikan perlakuan yang baik terhadap karyawanya. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan otoriter akan terkesan kaku dan memberikan tugas secara dikte dan tidak menerima masukan atau saran dari karyawanya. Hal tersebut dapat mendorong terjadinya stres kerja dimana karyawan akan merasa bekerja dibawah

tekanan dan jika dihadapkan dengan kesulitan karyawan cenderung akan merasa sungkan dan takut untuk bertanya. Pimpinan yang buruk lebih berfokus terhadap hasil yang di dapatkan tanpa memandang proses untuk menyelesaikannya.

### **2.1.3. Kompensasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kompensasi**

Pengertian kompensasi menurut Rivai (2015:541) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai/karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka terhadap organisasi/perusahaan”. Menurut Hasibuan (2011:117), “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang lnsung ataupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas yang diberikan kepada perusahaan”. Werther dan Davis dalam Hasibuan (2014:118) mendefinisikan bahwa, *“Compensation is what employee receives exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation”*. Menurut Wibowo (2014: 348), Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk-bentuk kompensasi bagi karyawan antara lain bentuk langusng yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan benefit (keuntungan) dan pelayanan.

Berdasarkan definisi para pakar tersebut penulis menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan unsur biaya pengeluaran bagi perusahaan yang dikeluarkan sebagai balas jasa pada karyawan atas pengorbanan sumberdaya (waktu, tenaga, dan

pikiran) serta kompetensi (pengetahuan, keahlian, dan kemampuan) yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi dan diterimakan karyawan sebagai pendapatan yang merupakan bagian dari hubungan kekaryawanan yang dikemas dalam suatu sistem imbalan jasa.

Menurut Mangkunegara (2017:83) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan suatu yang sebanding. Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus memiliki dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, sikap perusahaan atau organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul oleh tenaga kerja. Menurut Rivai (2015:541) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.



Menurut Kasmir (2016:233) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Berdasarkan uraian di atas maka penentuan tingkat kompensasi penting bagi organisasi karena upah dan gaji seringkali merupakan salah satu-satunya biaya perusahaan yang terbesar. Hal ini juga penting bagi karyawan karena uang seringkali merupakan alat satu-satunya biaya bagi kelangsungan hidup.

#### **2.1.3.2. Tujuan Kompensasi**

Menurut Rivai (2015:543-544) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”: Mengemukakan bahwa secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya untuk mempertahankan pegawai dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadi *trade-offs* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi meliputi:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas;
- b. Memperhatikan karyawan yang ada;

- c. Menjamin keadilan;
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan;
- e. Mengendalikan biaya;
- f. Mengikuti aturan hukum;
- g. Memfasilitasi pengertian;
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi.

Pemberian kompensasi bertujuan untuk memancing kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Tujuan kompensasi finansial menurut Kasmir (2016:237), adalah :

- a. Memberikan hak karyawan
- b. Memberikan rasa keadilan
- c. Memperoleh karyawan yang berkualitas
- d. Mempertahankan karyawan
- e. Menghargai karyawan
- f. Pengendalian biaya
- g. Memenuhi peraturan pemerintah
- h. Menghindari konflik

### **2.1.3.3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Sutrisno (2012:190) Organisasi atau perusahaan dalam menentukan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh:

1. Adanya permintaan dan penawaran tenaga kerja

Perminntaan tenaga kerja artinya pihak perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja, maka secara otomatis kompensasi relatif tinggi. Penawaran tenaga kerja artinya pihak individu yang membutuhkan pekerjaan, maka tingkat kompensasi relatif lebih rendah.

#### 2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar

Bahwa ukuran besar kecilnya kompensasi yang akan diberikann kepada karyawan akan sangat tergantung kepada kemampuan finansial yang dimiliki perusahaan, dan juga seberapa besar kesediaan dan kesanggupan perusahaan menentukan besarnya kompensasi untuk karyawannya.

#### 3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

Pentingnya eksistensi karyawan dalam perusahaan, maka karyawan akan membentuk suatu ikatan dalam rangka proteksi atas kesemena-menaan pimpinan dalam memberdayakan karyawan. Dalam hal ini muncul rasa yang menyatakan bahwa perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa ada karyawan. Dengan demikian maka akan mempengaruhi besarnya kompensasi

#### 4. Produktivitas kerja/prestasi kerja karyawan

Kemampuan karyawan dalam menghasilka prestasi kerja akan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang akan diterima karyawan.

#### 5. Biaya hidup

Tingkat biaya hidup disuatu daerah akan menentukan besarnya kompensasi.

#### 6. Posisi atau jabatan karyawan

Tingkat jabatan yang dipegang karyawan akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterimanya, juga berat ringannya beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan.

#### 7. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja

Pendidikan dan pengalaman berperan dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan. Semakin tinggi pendidikan karyawan dan semakin banyak pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kompensasinya

#### 8. Sektor pemerintah

Pemerintah sebagai pelindung masyarakat berkewajiban untuk menerbitkan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan/organisasi, serta instansi-instansi lainnya, agar karyawan mendapatkan kompensasi yang adil dan layak, seperti dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam pemberian upah minimum bagi karyawan.

#### **2.1.3.4. Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2015:442) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” terdapat komponen-komponen dalam kompensasi, sebagai berikut:

##### a. Kompensasi Langsung (*direct compensation*)

Merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji atau upah yang disebut gaji pokok.

1. Gaji

Merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.

2. Upah

Upah adalah bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.

3. Bonus

Bonus merupakan pembayaran ekstra tepat waktu diakhir sebuah periode dimana akan dilakukan penilaian kinerja pekerjaan.

4. Komisi

Komisi merupakan suatu kompensasi untuk mencapai target penjualan tertentu.

- b. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Merupakan kompensasi pelengkap dalam bentuk bayaran insentif, bayaran tertanggung, program perlindungan, dan fasilitas.

## **2.1.4. Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan dengan kata lain adalah sumber daya manusia, merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, yaitu suatu prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya akan dicapai oleh karyawan.

Hasil pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan disebut kinerja karyawan (Mangkunegara, 2017: 67). Pendapat lain dikemukakan oleh Mulyadi (2016: 67) bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat.

Menurut Hasibuan (2011: 96), mengemukakan bahwa: “prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut Menurut Wibowo (2014:7), tindakan melakukan pekerjaan serta hasil tugas keduanya dipertimbangkan dalam kinerja. Apa yang Anda perbuat dan bagaimana membuatnya adalah apa yang mendefinisikan kinerja. Menurut Siagian (2012:186) kinerja merupakan kapasitas, upaya, dan peluang yang dapat diukur melalui hasil dengan demikian, kinerja tidak berhubungan dengan karakteristik pribadi seseorang yang ditunjukkan melalui pekerjaan yang telah dia lakukan atau akan

lakukan. Selain itu, kinerja dapat digambarkan sebagai keberhasilan individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

#### **2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/stres kerja, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Kasmir (2016:189) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan dan keahlian pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/stres kerja pegawai.

2. Pengetahuan.

Pengetahuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai.

3. Rancangan kerja.

Hal-hal yang berhubungan dengan rancangan kerja pegawai

4. Kepribadian.

Hal-hal yang berhubungan dengan sikap mental pegawai

5. Motivasi kerja.

Hal-hal yang berhubungan dengan etos kerja, motivasi kerja, dan sikap mental pegawai

6. Kepemimpinan.

Hal-hal yang berhubungan dengan pegawai dan pimpinan

7. Gaya kepemimpinan.

Hal-hal yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam organisasi

8. Budaya organisasi.

Budaya organisasi pada hakikatnya, memiliki nilai yang baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup aspek yang lebih luas dan lebih mendalam dan justru menjadi suatu dasar bagi terciptanya suatu iklim organisasi yang ideal.

9. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondidisi dirinya.



d. Lingkungan kerja.

Hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)

Menurut Hasibuan (2011:35) tujuan dan kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang akan digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi keefektifan seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, lingkungan kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atasan (*supervisor atau manager*) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian dapat sebagai bahan pertimbangan agar dapat diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

#### **2.1.4.3. Indikator-Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo (2016:86), indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada tujuh indikator:

##### **1. Tujuan**

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

##### **2. Standar**

Standar mempunyai arti penting karena pemberitahuan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang ingin dicapai.

Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3. Umpan balik

Antara tujuan, standard, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik mealporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapi tujuan yang didefiisikan oleh standard. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goal*" atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standard kinerja, dan penempatan tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

### 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencaian tujuan (kinerja). Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagai mana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

## 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan (kinerja).

## 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada pegawai dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

## 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat-syarat yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas dan kemampuan dari para

pegawai itu sendiri, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

### **2.1.5. Hubungan Antar Variabel**

#### **2.1.5.1. Hubungan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Handoko, (2014:35) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat stres karyawan. Harianto *et al*, (2018:56) penurunan kinerja karyawan adalah dampak psikologis yang paling nyata dari stres kerja. Kegagalan seseorang dalam adaptasi dengan lingkungan menghasilkan reaksi emosi dan fisik yang disebut stres. Menurut Mooehead dan Griffin (2013:186), Konsekuensi nyata dari stres berat pada suatu organisasi adalah penurunan kinerja. Karyawan mungkin mengalami penurunan kualitas kerja dan produktivitas karena penurunan ini. Menunjukkan pilihan atau kerusakan yang buruk bagi manajer ketika pekerja marah dan sulit dikendalikan

Tuntutan profesionalitas yang semakin tinggi menimbulkan banyaknya tekanan-tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja. Selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial juga sangat berpotensi menimbulkan kecemasan. Dampak yang sangat merugikan dari adanya gangguan kecemasan yang sering dialami oleh masyarakat dan karyawan khususnya disebut stres.

#### **2.1.5.2. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2012:189), kompensasi yang sesuai dapat mempengaruhi tidak hanya materi karyawan, tetapi juga sikap mereka, memotivasi mereka untuk

melakukan lebih penuh perhatian dan dengan inisiatif. Pada gilirannya, kompensasi yang tidak memadai akan merusak motivasi untuk bekerja, menghasilkan kinerja (kinerja) yang lebih buruk.

Pemberian kompensasi kepada pegawai harus mempunyai dasar yang rasional, namun demikian, faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Kompensasi dikatakan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cermin atau nilai ukuran terhadap kerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya Kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Apabila Kompensasi diberikan secara tepat, maka para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi bila Kompensasi yang diberikan tidak atau kurang memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai mungkin akan menurun.

## 2.2. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti, Tahun dan judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Hestin Yolanda (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pinago Utama Palembang	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pinago Utama Palembang. Dengan hasil penelitian menunjukan bahwa t hitung lebih kecil dari t tabel sebesar $1,817104 < 2,01174$ dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05 sebesar $0,0756 > 0,05$ serta variabel Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pinago Utama Palembang dengan hasil peneltian t hitung lebih besar dari t tabel sebesar $2,760164 > 2,01174$ dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 sebesar $0,0082 < 0,05$ yang dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja dan terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan menambah kinerja yang dilakukan oleh karyawan PT Pinago Utama Palembang	Alat Analisis Regresi Linier	- Objek penelitian dilakukan ditempat yang berbeda

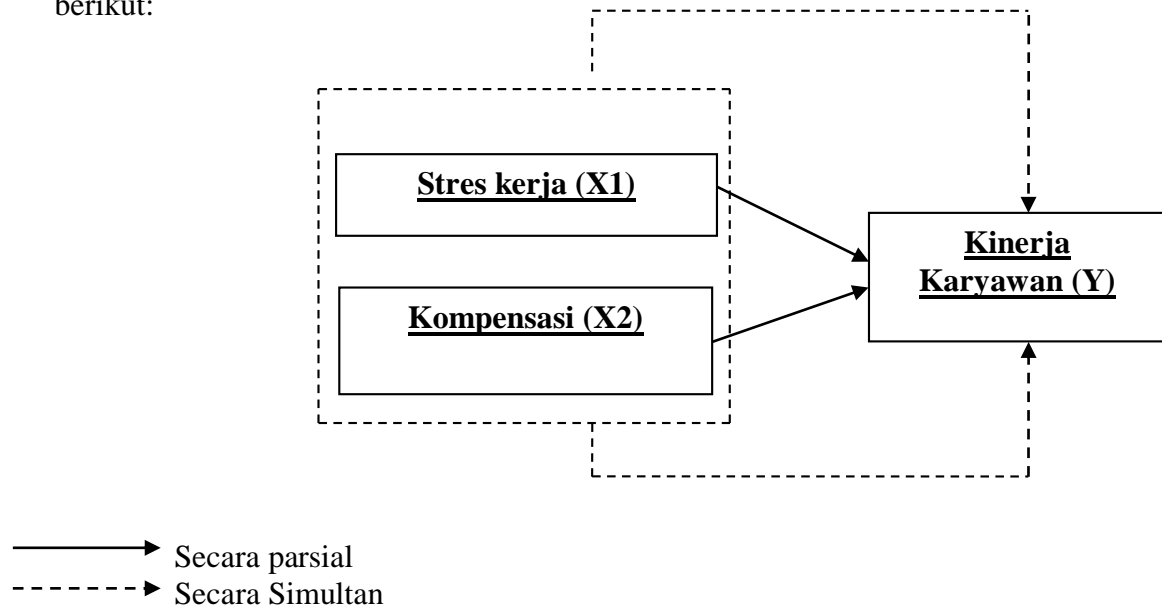
2	Triana Puji Rahayu & Lie Liana (2020) Pengaruh Disiplin Kerja, Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Phapros, Tbk Kota Lama Semarang)	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Alat Analisis Regresi Linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian dilakukan ditempat yang berbeda</li> <li>- Variabel yang digunakan yaitu disiplin kerja.</li> </ul>
3	Nurul Ihsan, Anwar Dan Akhmad Fahrur Rozi (2018) Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates (RSUK) Jember	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Dari hasil analisis menggunakan regresi dapat diketahui bahwa variabel stres kerja (0,589), lingkungan kerja (0,244) dan kompensasi (0,163), semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari uji t diperoleh hasil stres kerja (0,000), lingkungan kerja (0,000) dan kompensasi (0,003), semuanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Alat Analisis Regresi Linier Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian dilakukan ditempat yang berbeda</li> <li>- Variabel yang digunakan yaitu lingkungan kerja</li> </ul>
4	Lusi Oktavia (2018). Pengaruh Konflik Peran Ganda Dan Stres	Alat Analisis: Regresi Linier Sederhana Hasil penelitian	Alat Analisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objek penelitian dilakukan</li> </ul>



	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wanita (Studi Pada Pt. Ramayana Sentosa Cabang Baturaja)	Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Hasil analisis uji hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Pada penelitian ini didapat $t_{tabel}$ sebesar 2,02809, sementara $t_{hitung}$ variabel Konflik Peran Ganda (X1) sebesar 16,124 dan Stres Kerja (X2) sebesar 3.502 Sedangkan $F_{hitung}$ pada penelitian besar 198.894 dan $F_{tabel}$ sebesar 3,26 jadi $F_{hitung} > F_{tabel}$ artinya Konflik Peran Ganda dan Stres Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Sentosa cabang Baturaja. Kontribusi Konflik Peran Ganda dan Stres Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ramayana Sentosa cabang Baturaja sebesar 87,5% atau 87% sedangkan sisanya sebesar 12.5% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti motivasi dan pengalaman kerja (Putra, 2014).	Regresi Linier	ditempat yang berbeda - Variabel yang digunakan yaitu Konflik Peran Ganda
5	Munawar Dan Wahyudin (2018). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Kandatel Luwuk	Alat Analisis: Regresi Linier Berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif kinerja karyawan. Dan untuk variabel kompensasi (X2) berpengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Telkom Kandatel Luwuk.	Alat Analisis Regresi Linier	- Objek penelitian dilakukan ditempat yang berbeda

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Gambaran kerangka pemikiran ini dapat lebih jelas dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Arikunto (2012: 60) hipotesis didefinisikan sebagai persyaratan yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitian. Hipotesis adalah sebuah jawaban sementara, masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: diduga ada pengaruh *stress* kerja dan kompensasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinarmas Distributor Nusantara Baturaja OKU.