

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Landasan Teori**

##### **II.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **II.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) menurut (Gary Dessler, 2018, hlm 3) adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Konsekuensinya, manajer di setiap level harus menyibukkan diri dengan HRM. Individu yang berurusan dengan masalah sumber daya manusia menghadapi banyak tantangan, mulai dari tenaga kerja yang terus berubah hingga peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi, dan ekonomi Amerika Serikat dan dunia. Selain itu, persaingan global telah memaksa organisasi besar dan kecil untuk lebih memperhatikan biaya dan produktivitas. Karena sifat kritis dari masalah sumber daya manusia, hal ini harus mendapat perhatian utama dari manajemen puncak.

Manajemen sumber daya manusia menurut (Masram & Mu'ah, 2017, hlm. 2) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Terakhir menurut (Supriadi, 2022, hlm. 23) Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan pelaksanaan dari fungsi manajemen melalui pengelolaan sumber kekuatan dari manusia untuk mencapai tujuan organisasi, perumusan operasionalisasi melalui proses perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hubungan industrial, dan penilaian kinerja.

###### **II.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan-tujuan MSDM dalam (Masram & Mu'ah, 2017, hlm. 8) terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para

manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

### II.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut (Lussier & Hendon, 2019, hlm. 97) adalah:

1. *Staffing*

*Staffing* (Kepegawaian) mencakup semua hal yang perlu kita lakukan untuk membuat orang tertarik bekerja di perusahaan kita melalui proses perekrutan, memilih kandidat terbaik yang melamar, dan membuat mereka menetap di pekerjaan baru mereka.

2. *Training and Development*

*Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan) adalah fungsi pendidikan dan pelatihan terjadi dalam organisasi. Organisasi modern tidak

akan berhasil tanpa terus-menerus melatih karyawannya. Kami melatih orang untuk berbagai alasan, mulai dari mengajari mereka pekerjaan dasar mereka hingga mengajari mereka hal-hal yang mereka perlukan untuk naik dalam organisasi karena orang-orang di atas mereka mengundurkan diri atau pensiun

3. *Employee Relations*

*Employee Relations* (Hubungan Karyawan) hal ini mencakup beragam item yang terkait dengan manajemen dan hubungan karyawan. Ini melibatkan hal-hal seperti pembinaan, penyelesaian konflik, konseling, dan mendisiplinkan tenaga kerja sesuai kebutuhan. Ini juga melibatkan kepemimpinan dan upaya membangun tim dalam organisasi.

4. *Labor and Industrial Relations*

*Labor and Industrial Relations* (Hubungan Industrial) bekerja dengan berdasarkan undang-undang dan peraturan yang mengontrol hubungan terkait tenaga kerja organisasi dengan tenaga kerja mereka. Ini juga merupakan area yang mengelola hubungan apa pun yang dimiliki organisasi dengan serikat pekerja. Manajer SDM yang bekerja di bidang ini mungkin terlibat dalam pemungutan suara serikat pekerja, negosiasi untuk perjanjian serikat pekerja, perundingan kontrak bersama, penanganan keluhan, dan hal-hal lain yang memengaruhi hubungan serikat pekerja/manajemen dalam organisasi. Area ini juga mencakup semua aktivitas hubungan kerja, bahkan dalam bisnis non-serikat

5. *Compensation and Benefits*

*Compensation and Benefits* (Kompensasi dan Keuntungan) Spesialisasi kompensasi dan tunjangan mungkin menemukan pekerjaan dalam perencanaan kompensasi, survei gaji, manajemen tunjangan, program insentif, dan banyak lagi. Area ini berkaitan dengan bagaimana kita memberi penghargaan kepada orang-orang yang bekerja untuk kita. Imbalan datang dalam banyak gaya dan jenis, dan spesialis kompensasi dan tunjangan membantu memutuskan paket kompensasi total yang akan digunakan organisasi untuk menarik dan mempertahankan gabungan terbaik dari orang-orang dengan keterampilan yang secara khusus cocok untuk organisasi.

Selain itu, lebih lengkap lagi fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dijelaskan oleh (Syarief et al., 2022), fungsi manajemen secara berulang serta implementasinya yang tepat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan organisasi, hal itu sebab tiap fungsi manajemen yang dipakai saling berhubungan satu sama lain, layaknya sistem yang saling mendukung, sebagaimana fungsi manajemen biasanya. Berikut merupakan fungsi-fungsi MSDM, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*), adalah tahap merencanakan atau menentukan karyawan secara efisien serta efektif supaya selaras dengan kebutuhan organisasi guna meraih tujuan kolektif.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu disusun dengan membuat struktur serta hubungan antara pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh karyawan.
3. Pengarahan (*Directing*) ialah aktivitas mengarahkan seluruh pekerja supaya mereka bersedia bekerjasama dan menjalankan tugasnya secara efisien dan efektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, pegawai, dan sosial.
4. Pengendalian (*Controlling*) ialah aktivitas mengontrol seluruh pekerja supaya taat terhadap aturan dan ketentuan organisasi, sekaligus bekerja sesuai rencana.
5. Pengadaan Pegawai (*Procurement*) merupakan tahap rekrutmen karyawan, pemilihan, penempatan, orientasi serta induksi guna memperoleh tenaga kerja yang selaras dengan yang dibutuhkan organisasi.
6. Pengembangan (*Development*) sebagai proses meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian teknis, konseptual, serta perilaku pegawai melalui penyelenggaraan Diklat.
7. Kompensasi (*Compensation*) merupakan imbalan jasa yang diberikan pada pegawai baik langsung (*direct*) ataupun tidak (*indirect*), berupa uang ataupun barang sebagai bentuk balas jasa dari organisasi.
8. Pengintegrasian (*Integration*) ialah guna menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan personal karyawan, supaya terbentuk kerjasama yang harmonis, seimbang, serta saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah aktivitas guna meningkatkan ataupun menjaga kondisi fisik, psikologis, dan komitmen pegawai supaya mereka

bersedia bekerja hingga pensiun. Organisasi melakukan pemeliharaan melalui pemberian program kesejahteraan sesuai kebutuhan pegawainya.

10. Kedisiplinan (*Discipline*) merupakan kesadaran dan keinginan untuk taat dan patuh pada aturan organisasi sekaligus norma sosial.
11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*) adalah berakhirnya hubungan kerja karyawan dengan perusahaan. PHK bisa terjadi karena faktor keinginan pegawai itu sendiri, keinginan organisasi, selesainya masa kontrak kerja, pensiun, serta faktor lainnya.

## **II.1.2 Kepuasan Kerja**

### **II.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja menurut (Masram & Mu'ah, 2017) merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Menurut (Sedarmayanti, 2017) dalam (Qomariah, 2020, hlm. 55) kepuasan kerja merupakan kadar kesenangan dalam diri seorang karyawan atas peran dan pekerjaannya dalam suatu perusahaan. Selanjutnya menurut (Lussier & Hendon, 2019, hlm. 996) adalah perasaan kesejahteraan dan penerimaan tempat kita dalam organisasi, dan umumnya diukur sepanjang rangkaian dari puas/positif/tinggi ke tidak puas/negatif/rendah. Hal yang sama juga disampaikan oleh (Greenberg dan Baron, 2003, hlm. 148) dalam (Masram & Mu'ah, 2017) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Terakhir, (McShane & Glinow, 2018, hlm. 102) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks pekerjaannya. Ini adalah penilaian karakteristik pekerjaan yang dirasakan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas memiliki evaluasi yang menguntungkan atas pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman emosional mereka. Kepuasan kerja paling baik dipandang sebagai kumpulan sikap tentang berbagai aspek pekerjaan dan konteks kerja.

### II.1.2.2 Teori – Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam (Masram & Mu'ah, 2017) yaitu :

1. *Two Factor Theory* Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.
2. *Value Theory* Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.
3. Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*) Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*) Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity atau inequity atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

### **II.1.2.3 Faktor - Faktor Kepuasan Kerja**

(Agustini, 2019, hlm. 63) Berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor-faktor individu, Kepribadian, seperti aktualisasi diri, kesempatan untuk maju, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, status senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut puas, kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.
2. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, kesehatan, kondisi kesehatan karyawan, umur, watak, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
3. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan, hubungan kekeluargaan, hubungan kemasyarakatan, Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
4. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan lingkungan fisik tempat karyawan melakukan pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, dan sebagainya.

5. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, keamanan kerja.
6. Faktor lingkungan non fisik kerja yaitu perusahaan dan pihak manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan pemeliharaan karyawan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

#### **II.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut (Agustini, 2019) dapat dilihat dari berbagai indikator, yaitu:

1. Pekerjaan yang menantang

Orang cenderung menyukai pekerjaan yng memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik/tanggapan tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang.

2. Imbalan yang setimpal

Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, maka kepuasan berpotensi muncul.

3. Iklim kerja yang mendukung

Karyawan peduli dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.

4. Mitra kerja yang mendukung

Orang lebih sering mengundurkan diri dari suatu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu tidak mengejutkan bahwa bahwa mitra kerja yang ramah dan mendukung, mendorong kepuasan kerja. Secara umum kepuasan karyawan

meningkat ketika atasan mampu memahami bawahannya dengan ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, dan mendengar pendapat karyawan.

Selain itu, (McShane & Glinow, 2018) kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1. Keluar (*Exit*).

Keluar termasuk meninggalkan organisasi, pindah ke unit kerja lain, atau setidaknya mencoba melepaskan diri dari situasi yang tidak memuaskan. Teori tradisional menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja berkembang dari waktu ke waktu dan pada akhirnya cukup kuat untuk memotivasi karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain.

2. Suara (*Voice*).

Suara adalah segala upaya untuk mengubah, bukannya melarikan diri dari, situasi yang tidak memuaskan. Suara dapat berupa tanggapan yang konstruktif, seperti merekomendasikan cara bagi manajemen untuk memperbaiki situasi, atau dapat lebih bersifat konfrontatif, seperti mengajukan keluhan resmi atau membentuk koalisi untuk menentang keputusan. Secara ekstrem, beberapa karyawan mungkin terlibat dalam perilaku kontraproduktif untuk mendapatkan perhatian dan memaksa perubahan dalam organisasi.

3. Loyalitas (*Loyalty*).

Dalam versi asli model ini, kesetiaan bukanlah hasil dari ketidakpuasan. Sebaliknya, itu meramalkan apakah orang memilih keluar atau suara (yaitu, loyalitas tinggi menghasilkan suara; loyalitas rendah menghasilkan keluar)

4. Menelantarkan (*Neglect*).

Pengabaian termasuk mengurangi upaya kerja, kurang memperhatikan kualitas, dan meningkatkan ketidakhadiran dan keterlambatan. Ini umumnya dianggap sebagai aktivitas pasif yang memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi.

Berdasarkan hasil uraian teori-teori maka dapat disintesis kepuasan kerja ialah sikap positif dan kesenangan individu terkait pekerjaannya. Kepuasan kerja

dalam kasus karyawan indomaret dapat diukur melalui indikator iklim kerja, mitra kerja, suara (*voice*) serta loyalitas (*loyalty*).

### **II.1.3 Kompensasi**

#### **II.1.3.1 Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan (Masram & Mu'ah, 2017, hlm. 38). Selanjutnya menurut (M. S. P. Hasibuan, 2016) dalam (Qomariah, 2020, hlm 150) kompensasi merupakan semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang didapatkan karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi didefinisikan oleh (Mondy & Martocchio, 2016, hlm. 247) ialah total semua imbalan yang diberikan karyawan sebagai imbalan atas layanan mereka. Kompensasi juga terbagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial langsung yang berarti Bayar yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berarti semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti asuransi. Berikutnya pendapat yang mirip juga dikemukakan oleh (Gary Dessler, 2018, hlm. 350) dimana kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. (Lussier & Hendon, 2019, hlm. 1102) juga mengatakan bahwa kompensasi ialah total dari gaji dan keuntungan yang diperoleh karyawan.

#### **II.1.3.2 Tujuan dan Fungsi Kompensasi**

Kompensasi memiliki beberapa Tujuan serta Fungsi seperti yang dikemukakan oleh (Masram & Mu'ah, 2017, hlm. 39) di bawah ini:

##### **1. Memperoleh Personalia Yang Qualified**

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu

ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Seain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif

3. Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

### II.1.3.3 Asas-asas Kompensasi

Dalam memberikan kompensasi, maka diperlukan asas-asas yang diperlukan seperti menurut (Mujanah, 2019, hlm. 8) di bawah ini:

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus memenuhi keadilan disesuaikan dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja, beban

kerja, risiko pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, jabatan, dan memenuhi persyaratan lainnya. Jadi, asas adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama rata jumlah bilangannya atau disetarakan antara satu dengan yang lain. Asas adil yang dimaksudkan disini adalah lebih kepada dasar penilaian, perlakuan dan pemberian penghargaan atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan memakai asas adil, maka akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja tinggi, tingkat disiplin yang baik, loyalitas yang tinggi, dan kondisi stabilitas karyawan yang lebih baik.

## 2. Asas Layak dan Wajar

Besaran kompensasi yang diterima karyawan harusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Ukuran dari kata layak dan wajar ini sangatlah bersifat relatif. Penetapan besaran kompensasi dapat didasarkan pada batas upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah berlaku dan kondisi eksternal konsistensi yang ada dipasar tenaga kerja. Manajer personalia diharuskan untuk selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan kondisi eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja karyawan tinggi dan karyawan yang *qualified* tidak menjadi gusar serta situasi lingkungan kerja dapat terjaga dengan baik. Selain itu, perusahaan dapat terhindar dari demonstrasi serikat buruh karena terjadi ketidakpuasan kompensasi dan lain-lainnya.

### II.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Manajer SDM harus memperhatikan beberapa hal sebelum menciptakan sistem kompensasi karyawan, seperti yang dikemukakan oleh (Mondy & Martocchio, 2016, hlm. 259) di bawah ini:

#### 1. Pasar Tenaga Kerja

Karyawan potensial yang berlokasi di wilayah geografis tempat karyawan direkrut merupakan pasar tenaga kerja. Pasar tenaga kerja untuk beberapa pekerjaan jauh melampaui lokasi operasi perusahaan. Sebuah perusahaan kedirgantaraan di St. Louis, misalnya, mungkin mengkhawatirkan pasar tenaga kerja untuk insinyur di Fort Worth atau

Orlando, tempat perusahaan pesaing berada. Karyawan manajerial dan profesional sering direkrut dari wilayah geografis yang luas. Ketika ekonomi global semakin menetapkan biaya tenaga kerja, pasar tenaga kerja global semakin penting sebagai penentu kompensasi finansial bagi individu.

2. Serikat pekerja

Serikat pekerja biasanya lebih memilih untuk menentukan kompensasi melalui proses perundingan bersama, yang menggambarkan negosiasi antara serikat pekerja yang mewakili kepentingan karyawan dan manajemen perusahaan. Area tawar-menawar yang luas ini jelas memiliki potensi besar untuk memengaruhi keputusan kompensasi. Ketika serikat pekerja menggunakan gaji yang sebanding sebagai standar dalam mengajukan tuntutan kompensasi, pemberi kerja membutuhkan data pasar tenaga kerja yang akurat.

3. Ekonomi

Ekonomi pasti mempengaruhi keputusan kompensasi finansial. Misalnya, ekonomi yang tertekan umumnya meningkatkan penawaran tenaga kerja, dan ini berfungsi untuk menurunkan tingkat pasar. Selain itu, perusahaan sering memilih untuk tidak memberikan kenaikan gaji untuk berkontribusi pada tujuan pengendalian biaya dalam lingkungan ekonomi yang lambat di mana aktivitas bisnis kemungkinan akan menderita. Sebaliknya, ekonomi yang berkembang pesat menghasilkan persaingan yang lebih besar untuk pekerja dan harga tenaga kerja didorong ke atas.

4. Perbedaan upah antar industri

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan berusaha menarik dan mempertahankan individu terbaik untuk pekerjaan sebagian dengan menawarkan paket upah dan tunjangan yang menggiurkan. Beberapa perusahaan sayangnya tidak mampu bersaing atas dasar upah dan tunjangan. Memang, ada perbedaan upah di seluruh industri. Perbedaan ini dikenal sebagai upah antar industri atau perbedaan kompensasi.

5. Legislasi

Undang-undang federal dan negara bagian juga dapat memengaruhi jumlah kompensasi yang diterima seseorang dan bagaimana jumlah itu

ditentukan. Misalnya, undang-undang pengupahan yang berlaku menentukan bagaimana tingkat pembayaran harus dihitung.

### II.1.3.5 Indikator Kompensasi

Kompensasi dapat dilihat melalui beberapa indikator, menurut (Mujanah, 2019, hlm. 17) indikator kompensasi adalah

1. Komponen kompensasi finansial dan non-finansial.
2. Gaji dan upah.
3. Insentif.
4. Tunjangan kerja.
5. Kompensasi non financial jabatan (The Job).
6. Kompensasi non financial lingkungan kerja (Job environment).

Sedangkan menurut (Armstrong, 2007, hlm. 6) indikator - indikator yang dipakai pada pengukuran kompensasi, yaitu:

#### 1. Keadilan

Sistem penghargaan yang adil merupakan sebuah sistem yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan distributif dan prosedural. Hal ini juga sesuai dengan prinsip '*felt-fair*' yang dirumuskan oleh Eliot Jaques, menyatakan bahwa sistem penggajian akan adil jika benar-benar dirasakan adil oleh yang menerimanya. Asumsi yang mendasari teori tersebut, sebagai berikut:

- a) Memiliki pembayaran yang adil yang tidak diakui untuk setiap tingkat pekerjaan.
- b) Adanya pengetahuan yang tidak disadari tentang standar pembagian ditempat kerja.
- c) Besaran upah harus sesuai dengan tingkat pekerjaan dan kapasitas individu dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang tidak boleh menerima upah yang lebih rendah dibandingkan dengan rekan kerja mereka yang setara.

#### 2. Konsistensi

Konsistensi menjelaskan bahwa keputusan pembayaran gaji seorang pegawai tidak dapat berubah secara sewenang-wenang tanpa sebab antara orang yang berbeda ataupun pada waktu yang berbeda. Hal ini artinya pada pemberian

gaji pegawai tidak boleh menyimpang secara irasional dari apa yang umumnya dianggap adil dan merata.

### 3. Transparansi

Transparansi ada ketika seseorang memahami bagaimana sebuah proses penghargaan dapat berfungsi dan bagaimana mereka dipengaruhi olehnya. Alasan keputusan pembayaran dijelaskan pada saat keputusan itu dibuat. Karyawan memiliki suara dalam pengembangan kebijakan dan praktik penghargaan yang diterima.

### 4. Kesetaraan

Ekuitas disini menjelaskan sebuah keadilan dapat dicapai ketika seseorang dihargai secara tepat dalam keterkaitannya dengan orang lain di dalam organisasi. Proses penghargaan yang adil memastikan bahwa relativitas antar pekerjaan diukur seobjektif mungkin dan pembayaran yang setara diberikan untuk pekerjaan dari nilai yang setara.

Berdasarkan teori-teori yang sudah dijelaskan, maka disentasakan bahwa kompensasi ialah imbalan yang diberikan perusahaan atas layanan atau pekerjaan karyawan. Kompensasi dapat diukur melalui indikator gaji dan upah, insentif, keadilan, konsistensi, serta kesetaraan.

## **II.1.4 Lingkungan Kerja**

### **II.1.4.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Kasmir (2016:192) dalam (Aliya & Saragih, 2020) mengemukakan bahwa, lingkungan kerja ialah suasana kondisi yang ada di tempat kerja yang dapat berbentuk ruang kerja dan tata letak, sarana dan prasarana, dan hubungan kerja dengan rekan kerjanya. Apabila lingkungan kerja dapat menciptakan suasana yang santai, akan terciptakan iklim kerja yang baik dan meningkatkan efisiensi pekerjaan seseorang, karena beroperasi tanpa gangguan. Selanjutnya menurut (Sabbag, 2011) dalam (Harras et al., 2020, hlm. 78) mengatakan bahwa Lingkungan mengacu pada unsur-unsur fisik, emosional, dan interpersonal yang membentuk konteks di mana seseorang bekerja (lingkungan kerja) dan hidup (lingkungan pribadi). Meskipun kinerja yang ada.

Selain itu (Yoder-Wise, 2018) dalam (Harras et al., 2020) mengatakan bahwa Kondisi kerja mengacu pada lingkungan kerja dan aspek non-gaji dari syarat dan

ketentuan karyawan. Selain itu, Flanagan dalam (Harras et al., 2020) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai faktor yang menentukan situasi di mana pegawai bekerja, dan umumnya dianggap mencakup jam kerja, organisasi kerja, konten pekerjaan, dan layanan kesejahteraan pegawai. Terakhir, Menurut Sedarmayanti (2011) dalam (Yuliantini & Santoso, 2020), lingkungan kerja adalah alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya, baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

#### **II.1.4.2 Pentingnya Lingkungan Kerja**

(Harras et al., 2020, hlm. 81) dalam bukunya menyatakan bahwa kebahagiaan adalah aspek psikologi yang penting, dan sangat mempengaruhi bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri kenyamanan rekan kerja, suasana kantor yang nyaman, fasilitas yang memadai dan lain sebagainya membuat rasa senang dan betah bekerja. Bagi pegawai, hal-hal psikologi seperti itu sangat dibutuhkan dalam menjalani hari-hari di dalam organisasi. Oleh karena itu, sangat jelas pentingnya lingkungan kerja adalah untuk mempengaruhi suasana hati dan melahirkan semangat kerja yang tinggi. Selain itu, organisasi tidak hanya sebagai tempat kerja, lebih tepatnya sebagai wadah kehidupan. Tempat di mana setiap orang menjalani kehidupannya, dan tujuan utama hidup adalah mendapatkan kebahagiaan, dan lingkungan kerja yang baik adalah jawabannya. Fakta membuktikan, sesungguhnya kehidupan di dalam organisasi tidak ubahnya kegiatan sosial, bedanya kegiatan tersebut dilakukan di dalam organisasi. Sehingga segala bentuk kegiatan, sikap, perilaku, komunikasi dan interaksi harus berorientasi pada tujuan organisasi.

#### **II.1.4.3 Dimensi lingkungan kerja**

(Harras et al., 2020, hlm. 79) mengatakan bahwa lingkungan kerja terbagi menjadi 3 yaitu Fisik, Emosional dan Sifat atau Kepribadian seperti dijelaskan di bawah ini:

##### **1. Fisik**

Lingkungan diterjemahkan sebagai keberadaan sesuatu yang berwujud misalnya manusia, benda-benda, pepohonan, dan sebagainya. Keberadaan fisik ini secara langsung menciptakan keadaan tertentu yang mempengaruhi

suasana atau rasa. Contohnya adanya rekan kerja yang ramah dan ruang kantor yang tertata rapi secara emosional mempengaruhi kejiwaan seseorang pegawai. Maka sering kali, kita merasa nyaman atau tenang karena keberadaan sesuatu (misalnya adanya suara musik, fasilitas internet, dan sebagainya)

## 2. Emosional

Maksudnya suasana dari keberadaan fisik, apa artinya? Kita tidak menapikan adanya rekan kerja atau peralatan kerja, namun pertanyaannya. Apakah rekan kerja saling mendukung atau sebaliknya? Apakah peralatan kerja tersedia dengan lengkap dan berfungsi maksimal atau sebaliknya? Pada konteks ini, keberadaan tidak lagi dilihat sebagai ada atau tidak, namun sudah dilihat sejauh mana tingkat manfaatnya, yang karenanya dapat mempengaruhi perasaan seseorang.

## 3. Sifat atau kepribadian

Secara eksplisit artinya adalah lingkungan yang terjadi karena kehadiran manusia, dan mereka secara individu memiliki kepribadian masing-masing. Namun yang menjadi persoalannya, sejauh mana kepribadian itu mampu menghadirkan kesan positif bagi orang lain.

### **II.1.4.4 Indikator Lingkungan Kerja**

Untuk dapat mengenal lingkungan kerja lebih jauh, maka dapat diperhatikan ukuran-ukuran sebagai berikut (Harras et al., 2020):

#### 1. Good Corporate Governance (GCG)

Organisasi benar-benar menerapkan sistem manajemen yang profesional, adil dan menyejahterakan sehingga terbangun lingkungan kerja kreatif, inovatif dan kompetitif. Indikator ini menekankan sejauh mana para pimpinan dapat menghadirkan sebuah sistem manajemen yang handal (mampu menjangkau seluruh aspek aktivitas dan kehidupan di dalam organisasi).

#### 2. Harmonisasi hubungan sosial

Hubungan sosial yang dimaksud adalah bahwa setiap pegawai, baik karyawan maupun pimpinan menempatkan dirinya sebagai manusia dan memperlakukan orang lain sebagai manusia, hal tersebut terimplementasi pada interaksi dan komunikasi.

### 3. Kenyamanan kerja

Kenyamanan kerja yang dimaksud mencakup fasilitas yang layak, peralatan kerja yang memadai, tata letak kantor yang nyaman, dan sistem kerja yang adil. Dengan indikator ini para pegawai memiliki rasa terhadap pekerjaan yang diemban. Bahwa tugas yang diberikan tidak semata-mata diselesaikan oleh kompetensi, namun ia mendapatkan dukungan yang cukup dari organisasi berupa peralatan kerja yang memadai.

### 4. Menerapkan Nilai-nilai

Secara masif, organisasi melalui pimpinan selalu menyampaikan nilai-nilai agama, sosial dan etika agar tercipta keseimbangan hidup. Dengan indikator ini pegawai mendapatkan penyegaran, apa artinya? Sebuah penyeimbang dari hiruk pikuk pekerjaan berupa sentuhan rohani dan sosial.

Selain itu, (Sedarmayanti, 2018) mengatakan bahwa indikator Lingkungan Kerja dapat dibagi menjadi seperti berikut:

#### 1. Fisik

- a) Pencahayaan
- b) Sirkulasi udara
- c) Kebisingan
- d) Penggunaan warna
- e) Kelembaban udara, dan
- f) Fasilitas

#### 2. Non Fisik

- a) Perhatian dan dukungan pemimpin
- b) Kerja sama antar kelompok
- c) Kelancaran komunikasi

Berdasarkan teori-teori yang sudah ditemukan, maka dapat disintesis bahwa lingkungan kerja adalah unsur fisik seperti ruangan kerja, tata letak dan unsur non fisik seperti pekerjaan itu sendiri dan rekan maupun atasan kerja pada tempat kerja karyawan. Lingkungan kerja dapat diukur melalui indikator Kenyamanan kerja, Fasilitas, Harmonisasi Hubungan Sosial serta Perhatian dan Dukungan Pemimpin.

## II.1.5 Stress Kerja

### II.1.5.1 Definisi Stress Kerja

Stress kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. (Sinambela & Poltak, 2016, hlm. 472). Selanjutnya (Mondy & Martocchio, 2016, hlm. 375) mengatakan bahwa Stres adalah reaksi nonspesifik tubuh terhadap setiap tuntutan yang dibuat padanya. Ini memengaruhi orang dengan cara yang berbeda dan karenanya sangat individual. Peristiwa tertentu mungkin cukup membuat stres bagi satu orang tetapi tidak bagi orang lain. Pendapat yang mirip juga disampaikan oleh (McShane & Glinow, 2018, hlm. 108) dimana ia mengatakan bahwa stres digambarkan sebagai respons adaptif terhadap situasi yang dianggap menantang atau mengancam kesejahteraan seseorang. Ini adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang mempersiapkan kita untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang tidak bersahabat atau berbahaya.

Pendapat yang lain juga dikemukakan oleh (Lussier & Hendon, 2019) dimana orang sering memiliki reaksi internal terhadap rangsangan lingkungan eksternal. Stres adalah reaksi tubuh terhadap tuntutan lingkungan. Reaksi ini dapat bersifat emosional dan/atau fisik dan dapat disebabkan oleh kurangnya keseimbangan kehidupan kerja. Terakhir, Pendapat Lussier juga diperjelas dengan pendapat (Sondang Siagian, 2008) dalam (Sinambela & Poltak, 2016, hlm. 472) dimana stres merupakan kondisi tegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

### II.1.5.2 Bentuk Stress

Stress menurut (Lussier & Hendon, 2019, hlm. 1452) dibagi menjadi dua, yaitu *Functional Stress* dan *Dysfunctional Stress* seperti yang dijelaskan di bawah ini

#### 1. *Functional Stress*

Stres bersifat fungsional (juga disebut stres akut dan eustres) ketika membantu meningkatkan kinerja dengan menantang dan memotivasi orang untuk mencapai tujuan. Orang bekerja paling baik di bawah tekanan. Stres adalah aset yang meregangkan kapasitas dan memicu kreativitas. Saat tenggat waktu semakin dekat, adrenalin mengalir dan orang-orang bangkit untuk menyambutnya. Stres sebenarnya memberikan kekuatan dan fokus yang lebih

besar daripada yang kita kira mampu kita lakukan—selama kita bisa mengendalikannya.

## 2. *Dysfunctional Stress*

Di sisi lain, terlalu banyak stres tidak berfungsi karena menurunkan kinerja. Stresor adalah faktor yang mungkin, jika ekstrim, menyebabkan orang merasa kewalahan oleh kecemasan, ketegangan, dan/atau tekanan. Stres yang konstan, kronis, dan parah dapat menyebabkan kelelahan dalam jangka waktu tertentu. Burnout adalah kurangnya minat dan motivasi untuk melakukan pekerjaan seseorang. Kelelahan terjadi akibat terlalu banyak stres. Stres yang cukup parah untuk menyebabkan kelelahan adalah stres disfungsi.

### II.1.5.3 Faktor Penyebab Stress Kerja

Penyebab stress secara keseluruhan terbagi menjadi lima menurut (McShane & Glinow, 2018), yaitu Kendala Organisasi, Konflik Interpersonal, Kelebihan Beban Kerja, dan Kontrol Tugas Rendah.

#### 1. Kendala Organisasi

Penelitian stres telah mengidentifikasi kendala organisasi sebagai salah satu penyebab stres di tempat kerja yang paling meresap.<sup>93</sup> Stresor ini mencakup kurangnya peralatan, pasokan, dana anggaran, dukungan rekan kerja, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan. Sebagian besar karyawan mengalami stres karena kendala ini mengganggu kinerja tugas, yang secara tidak langsung mengancam imbalan, status, dan keamanan kerja mereka.

#### 2. Konflik Interpersonal

Organisasi terdiri dari sekelompok orang yang bekerja secara saling tergantung menuju suatu tujuan. Tetapi meskipun mereka memiliki tujuan organisasi yang sama, karyawan sering tidak setuju satu sama lain tentang bagaimana mencapai tujuan tersebut serta bagaimana pekerjaan dan sumber daya harus didistribusikan sepanjang perjalanan itu. Oleh karena itu, konflik adalah cara hidup dalam organisasi. Dalam organisasi, sebagian besar konflik interpersonal disebabkan oleh sumber struktural seperti aturan yang ambigu, kurangnya sumber daya, dan tujuan yang bertentangan antara karyawan atau departemen.

### 3. Kelebihan Beban Kerja

Kelebihan beban kerja adalah salah satu penyebab stres di tempat kerja yang paling umum. Karyawan diharapkan (atau percaya mereka diharapkan) untuk menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dengan lebih banyak usaha daripada yang dapat mereka berikan dalam waktu yang ditentukan. Beban kerja yang berlebihan terlihat ketika karyawan menghabiskan lebih banyak waktu pribadi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Teknologi dan globalisasi juga berkontribusi terhadap beban kerja yang berlebihan karena mereka menambatkan karyawan untuk bekerja lebih lama dalam sehari. Orang-orang semakin banyak bekerja dengan rekan kerja di zona waktu yang jauh, dan kebiasaan komunikasi mereka yang terus-menerus "hidup" membuat sulit untuk memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi.

#### II.1.5.4 Indikator Stress Kerja

Meski stres masalah psikologi, namun dampaknya dapat terlihat secara nyata, dan pengaruhnya terhadap produktivitas dan kinerja sangat signifikan (Harras et al., 2020, hlm. 339). Maka dari itu (Goyal, 2010, hlm.57) dalam (Harras et al., 2020, hlm. 339) Memberikan beberapa indikator untuk mengukur stress, yaitu:

##### 1. Gangguan psikologi

Stres kerja dapat dilihat dari tingkat emosional seperti mudah marah, mudah tersinggung, mudah berburuk sangka, suka menyendiri, suka berteriak, muka kusut, susah tersenyum, tidak banyak berbicara, dan lain sebagainya, yang menyebabkan motivasi kerja rendah. Dampak terburuk dari ini adalah lepas kendali, artinya pegawai sangat sensitif dan berpotensi menimbulkan konflik horizontal.

##### 2. Gangguan berpikir

Stres dapat dilihat dari pola pikir seorang pegawai, ia tidak dapat fokus pada pekerjaan, kurang perhatian, tingkat keterlibatan rendah, dan lain sebagainya. Dampak dari stres ini berpengaruh terhadap tingkat efektivitas organisasi. Selain itu, gangguan berpikir dapat menghilangkan kepekaan atau sensitivitas kompetensi yang menurunkan kualitas hasil kerja.

3. Gangguan sikap

Stres kerja dapat menurunkan rasa tanggung jawab, tidak jujur, kurang komitmen dan bahkan rendahnya moralitas pekerja seperti sombong, iri hati, berburuk sangka, dan lain-lain. Hal terburuk dari stres terhadap sikap adalah ketidakpedulian, ia tidak lagi beriktikad baik dengan kebaikan, ia sulit mengidentifikasi diri pada kebaikan, dan ia mengabaikan masa depan (karier).

4. Gangguan perilaku

Ketika seorang pegawai sering absen, malas-malasan dalam bekerja, kurang memperhatikan instruksi pimpinan, membuat gaduh pegawai lain, maka sesungguhnya stres sudah pada level akut, dan perlu ditangani dengan cara kuat.

(Hasibuan & Hasibuan, 2016, hlm. 204) Mengatakan bahwa stres kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

- 1) **Beban Kerja,**  
yaitu dinilai berdasarkan pendapat atau pandangan responden perihal beban kerja yang dirasa berat (berlebih).
- 2) **Sikap Pemimpin,**  
yakni pengukurannya berdasarkan pendapat atau pandangan responden tentang perilaku atasan yang diskriminatif dalam pemberian pekerjaan.
- 3) **Waktu Kerja,**  
yakni pengukurannya menurut pendapat atau pandangan responden tentang masa kerja yang dinilai berlebihan.
- 4) **Konflik**  
yakni persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.
- 5) **Komunikasi,**  
yakni dinilai berdasarkan pendapat atau pandangan responden tentang hubungan atau interaksi kurang baik dengan sesama rekan kerja.
- 6) **Otoritas Kerja.**  
yakni dinilai berdasarkan pendapat atau pandangan responden tentang otoritas kerja yang terkait dengan tanggung jawab.

Berdasarkan teori-teori yang sudah ditemukan, maka dapat disintesis bahwa stress kerja adalah reaksi atau respons dalam tubuh terhadap rangsangan eksternal seperti tuntutan pekerjaan, dapat berupa positif maupun negatif dan berbeda setiap individu. Stress kerja dapat diukur melalui indikator komunikasi, sikap pemimpin, beban kerja, waktu kerja, dan otoritas kerja.

## **II.2 Hasil Penelitian Sebelumnya**

Mendasari penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang bisa digunakan sebagai penunjang atau referensi kebutuhan penelitian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Santosa & Sudirdjo, 2023 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Kepuasan Kerja”. Penelitian ini menggunakan sampling jenuh atau sensus terhadap seluruh pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Tegal sebanyak 44 pegawai, pendekatan yang diambil adalah kuantitatif melalui kuesioner dan wawancara dan prosedur analisis data menggunakan regresi linier berganda (model 1 dan 2) dan regresi linier sederhana (model 3). Penelitian mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Sudrajat et al., 2022 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Indomarco Prismatama Cabang Medan”. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling terhadap karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Medan sebanyak 78 karyawan, pendekatan yang diambil adalah kuantitatif melalui kuesioner dan wawancara dan prosedur analisis data menggunakan regresi linier berganda dan pengujian hipotesis (uji-t dan uji-F). Penelitian mendapatkan hasil bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kurniawan & Nurohmah, 2022 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh keadilan organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja”. Penelitian ini menggunakan metode sampling aksidental pegawai PT Wahana Kasih Mulia Cilacap dengan jumlah sampel sebanyak 85 pegawai, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan

- pengambilan data menggunakan survei kuesioner dan analisis data menggunakan analisis linier berganda. Didapatkan hasil kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
4. Baqi & Indradewa, 2021 melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees*”. Penelitian ini menggunakan *saturated sampling technique or total sampling* pada 100 karyawan Alfamart yang terdiri dari 50 karyawan tetap dan 50 karyawan kontrak Alfamart Bekasi Barat. Pendekatan yang diambil adalah bersifat eksplanatori menggunakan analisis data Uji Kruskal Wallis dan Friedman. Didapatkan hasil yaitu kompensasi yang diterima karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
  5. Tupamahu et al., 2022 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja, Stres Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Era Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Suluttenggo)”. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* pada 100 pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Suluttenggo. Pendekatan yang diambil adalah kuantitatif melalui kuesioner dan tahapan analisis datanya yaitu analisis regresi linier berganda dengan alat bantu SPSS ver. 26. Didapatkan hasil yaitu stres kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
  6. Polopadang et al., 2019 melakukan penelitian yang berjudul “Dampak Konflik Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi”. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel 81 karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. Pendekatan yang diambil adalah kuantitatif dan tahapan analisis datanya yaitu uji asumsi klasik dan analisis jalur dengan bantuan *software* SPSS. Didapatkan hasil yaitu stres kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

7. Hayajneh et al., 2021 melakukan penelitian yang berjudul “*The relationship between organizational changes and job satisfaction through the mediating role of job stress in the Jordanian telecommunication sector*”. Penelitian ini menggunakan *simple random sampling* dengan jumlah sampel 422 karyawan yang bekerja pada tiga perusahaan komunikasi di Yordania dan tahapan analisis datanya yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Didapatkan hasil yaitu hubungan negatif yang signifikan antara stres kerja dan kepuasan kerja.
8. Ristowati & Turangan, 2022 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. CDE”. Penelitian ini menggunakan teknik *convenience sampling* melalui kuesioner dengan jumlah sampel 120 karyawan PT. CDE di Cirebon dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan metode *partial least square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS 3.2.9*. Didapatkan hasil yaitu kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
9. Prasetio et al., 2019 melakukan penelitian yang berjudul “*Examining Employee’s Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner dengan metode pengambilan sampel *purposive sampling* sehingga didapatkan jumlah sampel 146 karyawan perusahaan ritel di Samarinda dan tahapan analisis datanya menggunakan regresi. Didapatkan hasil yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan stres kerja memiliki pengaruh kearah sebaliknya yaitu negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
10. Garibaldi, 2019 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indomarco Bandung”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif melalui kuesioner dengan rumus slovin sehingga didapatkan jumlah sampel 55 karyawan PT. Indomarco Bandung dan tahapan analisis datanya yaitu analisis regresi linier berganda, koefisien korelasi, dan

koefisien determinasi dengan alat bantu *software* SPSS 23. Didapatkan hasil kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

11. Nuraini et al., 2022 melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect Of Compensation And Work Environment On Employee Satisfaction At PT. Veneta Indonesia*”. Penelitian ini menggunakan metode survey melalui kuesioner dengan jumlah sampel 63 karyawan PT. Veneta Indonesia dan tahapan analisis datanya menggunakan analisis regresi linier berganda dan diolah menggunakan SPSS ver. 22.0. Didapatkan hasil yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
12. Dhyana Parashakti et al., 2019 melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect Of Workload, Work Environment, Career Development On Employee Job Satisfaction On PT. Sari Coffee Indonesia, Tbk.*”. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kuantitatif melalui kuesioner dengan jumlah sampel 50 karyawan PT. Sari Coffee Indonesia, Tbk divisi Store Development and Contarction dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan uji regresi linier berganda. Didapatkan hasil yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
13. Yuananda & Indriati, 2022 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh kompensasi, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan manna kampus (mirota kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta”. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif melalui kuesioner dengan metode pengambilan sampel yaitu teknik sampling jenuh sehingga didapatkan jumlah sampel 60 karyawan manna kampus (mirota kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software* SPSS 16. Didapatkan hasil kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
14. Titania et al., 2021 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Upah Lingkungan Kerja dan Fasilitas Sosial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Panen”. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif melalui kuesioner dan

wawancara dengan metode pengambilan sampel yaitu *purposive sampling* sehingga didapatkan jumlah sampel 42 karyawan panen di Estate 2 PT. Tritunggal Sentra Buana dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software* SPSS 16. Didapatkan hasil lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

15. Bunawan & Turangan, 2021 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X Di Jakarta”. Penelitian ini menggunakan *metode cross-sectional design* melalui kuesioner dengan metode pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* berjenis *convenience sampling* dengan total 100 responden karyawan pada PT X di Jakarta dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan PLS SEM dan diolah dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 3.3.2. Didapatkan hasil kompensasi tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja
16. Astuti & Zulkarnain, 2020 melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Langsa”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner dengan metode pengambilan sampel yaitu metode sensus sehingga didapatkan jumlah sampel 38 pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Langsa dan tahapan analisis datanya yaitu menggunakan teknik permodelan statistik SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan Smart PLS 3.0. Didapatkan hasil stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2 Matriks Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan
1	(Santosa & Sudirdjo, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 44 pegawai Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Tegal</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Positif dan Signifikan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis regresi linier berganda &amp; sederhana</li> </ul>		
2	(Sudrajat et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>78 karyawan PT. Indomarco Prismatama Cabang Medan</li> <li>Analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis (uji-t dan uji-F)</li> </ul>	Lingkungan Kerja	Berpengaruh Positif dan Signifikan
3	(Kurniawan & Nurohmah, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>85 pegawai PT Wahana Kasih Mulia Cilacap</li> <li>analisis linier berganda</li> </ul>	Kompensasi Lingkungan Kerja	Tidak Berpengaruh Signifikan Berpengaruh Positif dan Signifikan
4	(Baqi & Indradewa, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 karyawan tetap dan 50 karyawan kontrak Alfamart Bekasi Barat</li> <li>Uji Kruskal Wallis dan Friedman</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Signifikan
5	(Tupamahu et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 pegawai PT. PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Suluttenggo</li> <li>Analisis Regresi Linear Berganda</li> <li>SPSS 26</li> </ul>	Stres Kerja Kompensasi	Berpengaruh Negatif dan Tidak Signifikan Berpengaruh Positif dan Signifikan
6	(Polopadang et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>81 karyawan PT. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi</li> <li>Uji asumsi klasik dan analisis jalur</li> <li>SPSS</li> </ul>	Stres Kerja	Berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan
7	(Hayajneh et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>422 karyawan yang bekerja pada tiga</li> </ul>	Stres Kerja	Bepengaruh Negatif dan Signifikan

		<ul style="list-style-type: none"> <li>perusahaan komunikasi di Yordania</li> <li>Analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda</li> </ul>		
8	(Ristowati & Turangan, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>120 karyawan PT. CDE di Cirebon</li> <li><i>Partial least square</i> (PLS)</li> <li>SmartPLS 3.2.9</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Positif dan Signifikan
9	(Prasetio et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>146 karyawan perusahaan ritel di Samarinda</li> <li>Regresi</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Positif dan Signifikan
			Stres Kerja	Berpengaruh Negatif dan Signifikan
10	(Garibaldi, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>55 karyawan PT. Indomarco Bandung</li> <li>analisis regresi linier berganda, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi</li> <li>SPSS 23</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Signifikan
11	(Nuraini et al., 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>63 karyawan PT. Veneta Indonesia</li> <li>Analisis regresi linier berganda</li> <li>SPSS 22</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Positif dan Signifikan
			Lingkungan Kerja	Berpengaruh Positif dan Signifikan
12	(Dhyan Parashakti et al., 2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 karyawan PT. Sari Coffee Indonesia, Tbk</li> <li>Analisis regresi linier berganda</li> </ul>	Lingkungan Kerja	Berpengaruh Positif dan Signifikan
13	(Yuananda & Indriati, 2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 karyawan manna kampus (mirota kampus) C. Simanjuntak Yogyakarta</li> <li>Analisis regresi linier berganda</li> <li>SPSS 16</li> </ul>	Kompensasi	Berpengaruh Positif dan Signifikan
			Lingkungan Kerja	Berpengaruh Positif dan Signifikan

14	(Titania et al., 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 42 karyawan panen di Estate 2 PT. Tritunggal Sentra Buana</li> <li>• Analisis regresi linier berganda, uji t, uji f dan koefisien determinasi.</li> </ul>	Lingkungan Kerja	Tidak Berpengaruh Signifikan
15	(Bunawan & Turangan, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 responden karyawan pada PT X di Jakarta</li> <li>• PLS SEM</li> <li>• SmartPLS 3.3.2</li> </ul>	Kompensasi	Tidak Berpengaruh Signifikan
16	(Astuti & Zulkarnain, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Langsa</li> <li>• SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)</li> <li>• SmartPLS 3.0</li> </ul>	Stres Kerja	Berpengaruh Negatif dan Signifikan

Sumber : Data Diolah (2023)

## II.3 Model Penelitian

Berlandaskan teori juga rumusan yang telah dianalisis dalam penelitian ini, peneliti tertarik pada hubungan antara variabel yang dipakai untuk melakukan penelitian tersebut. Kepuasan Kerja (Y) adalah variabel dependen, dan Kompensasi (X<sub>1</sub>), Lingkungan Kerja (X<sub>2</sub>), dan Stress Kerja (X<sub>3</sub>) semuanya adalah variabel independen. Karyawan Indomaret area Pancoran akan menjadi objek untuk menentukan dampak pada variabel-variabel seperti Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan Indomaret area Pancoran.

### II.3.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Salah satu tujuan kompensasi adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, (Sinambela & Poltak, 2016, hlm. 226) mengatakan bahwa Pegawai bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu,

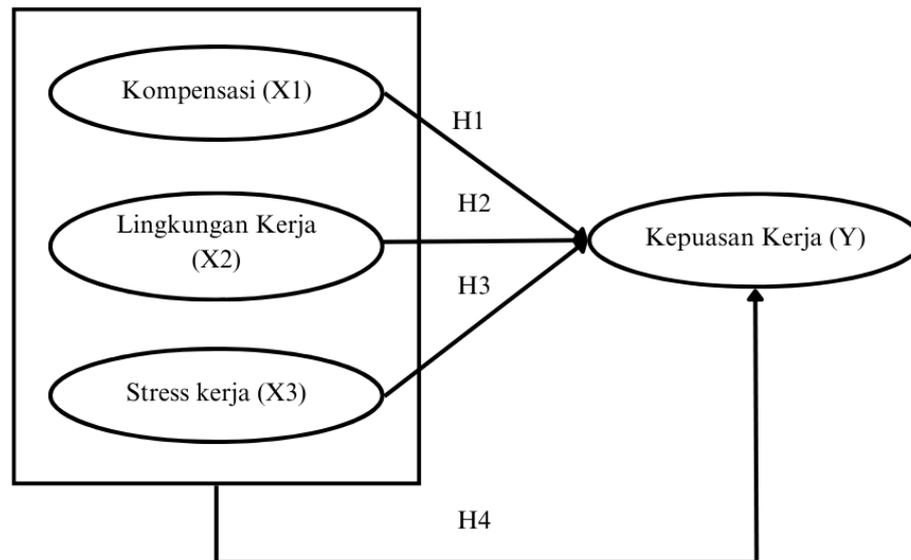
pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan pegawai tersebut sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan (Mondy & Martocchio, 2016, hlm. 247) dimana ia mengatakan bahwa tingkat gaji mempengaruhi sikap karyawan seperti kepuasan kerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Santosa & Sudirdjo, 2023), (Baqi & Indradewa, 2021), (Tupamahu et al., 2022), (Ristowati & Turangan, 2022), (Prasetio et al., 2019), (Garibaldi, 2019), (Nuraini et al., 2022), (Yuananda & Indriati, 2022).

### **II.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Sedarmayanti (2017) dalam Qomariah (2020, hlm. 66) menyatakan bahwa Keadaan lingkungan kerja yang kolaboratif pun akan mendorong tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja. Selain itu, karyawan pun akan merasa puas jika pekerjaannya mendapat umpan balik yang baik. Dengan demikian, karyawan akan merasa pekerjaan dirinya dihargai dan diperhatikan. Pernyataan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Sudrajat et al., 2022), (Kurniawan & Nurohmah, 2022), (Nuraini et al., 2022), (Dhyan Parashakti et al., 2019).

### **II.3.3 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Menurut McShane & Glinow (2018, hlm. 108) beberapa tingkat dan bentuk stres yaitu *eustress* merupakan bagian penting dari kehidupan karena dapat aktif dan memotivasi orang untuk mencapai tujuan, mengubah lingkungan mereka, dan berhasil dalam kehidupan tantangan. Dengan demikian, karyawan dengan stress yang baik dapat memotivasi mereka dan juga berhasil dalam menghadapi tantangan sehingga mereka mendapatkan kepuasan kerja dari hasil yang dicapai melalui rintangan yang ada. Pernyataan tersebut sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengemukakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Polopadang et al., 2019).



Sumber : Data Diolah (2023)

Gambar 1 Model penelitian

#### II.4 Hipotesis

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya serta kerangka pemikirannya yang sudah penulis gambarkan, hipotesis yang diajukan yakni:

1. H<sub>1</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Indomaret area Pancoran, Jakarta Selatan.
2. H<sub>2</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Indomaret area Pancoran, Jakarta Selatan.
3. H<sub>3</sub> : Diduga Stress Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan Indomaret area Pancoran, Jakarta Selatan.
4. H<sub>4</sub>: Diduga Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Stress Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja