

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review hasil-hasil penelitian terdahulu

Peneliti Pertama, I Gede Redita Yasa dan A.A. Sagung Kartika Dewi tahun 2019 dalam E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 8 No. 3 2019 : 1203-1229 ISSN 2302-8912 Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Udayana, Bali. Dengan Judul Pengaruh Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa Hasil Uji Validitas untuk setiap variable dinyatakan valid, dan untuk uji reliabilitas dinyatakan reliabel. Hasil analisis jalur substruktural 1 dengan persamaan $M = -0,264X + e1$ dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,394 mempunyai arti sebesar 39,4% variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi stress kerja, sedangkan sisanya sebesar 60,6%.

Peneliti Kedua, Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani tahun 2016 dalam E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 5, No. 1, 2016 : 500-532 ISSN :2302-8912 Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Udayana, Bali. Dengan Judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Hasil Uji Validitas untuk setiap variable dinyatakan valid, dan untuk uji reliabilitas dinyatakan reliabel. Hasil analisis jalur persamaan struktur 1 : motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis jalur persamaan struktural 2 : motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. oleh karena standard koefisien beta : kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Peneliti Ketiga, Ng Siew Imm, Murali Sambasivan, and Sujata Perumal tahun 2016 dalam Journal PERTANIKA 28 October 2016, universiti Putra Malaysia Press

ISSN : 0128-7702 hal 193-210. Dengan judul Cultural Changes in Total IT Outsourcing: Dutch-American and Dutch-German, penelitian ini analisa regresi. Some salient demographic characteristics of the respondents were : 1. 90% dari responden berumur kurang dari 35 tahun, 2) 69% dari responden telah memiliki pengalaman kerja kurang dari 6 tahun, dan 3) 66% dari responden adalah laki-laki. Analisa regresi dalam kepuasan kerja karyawan mengubah kinerja. Untuk jerman-america pair: dengan mengubah kepuasan sebagai variabel dependent -46.1% dari variasi dapat menjelaskan (F-value = 10.277,p-value = 0.000); antara variabel, perubahan wewenang ($\beta=-0,412$, p-value=0.012) dan perubahan strategi ($\beta=-0,267$, p-value=0.012) adalah signifikan. Demikian, H2 dan H4 mendukung, sementara H1,H3, and H5 tidak mendukung. Dalam pelajaran ini dapat mencari pendekatan yang lebih dekat serta lebih efektif dalam mengendalikan level kepuasan karyawan.

Peneliti Keempat, I Ketut Andika Widyaputra A.A. Sagung Kartika Dewi tahun 2018 dalam E-Jurnal Manajemen Unud , Vol. 7 No. 1,2018 :85-104 ISSN:2302-8912 Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Udayana, Bali. Dengan Judul Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bussan Auto Finance. Hasil Uji Validitas untuk setiap variable dinyatakan valid, dan untuk uji reliabilitas dinyatakan reliabel. Hasil analisis jalur struktural 1 : $Y1 = 0,860X + e1$;struktural 2 : $Y2 = 0,346 X + 0,474 Y1 + e1$; persamaan regresi tersebut dapat diartikan yaitu variabel X memiliki koefisien regresi sebesar 0,346 berarti motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. variabel Y1 memiliki koefisien regresi sebesar 0,474 berarti kepuasan kerja memiliki pengaruh positif kinerja karyawan. Hasil analisis pengaruh X terhadap Y2 diperoleh nilai sig t sebesar 0,018 dengan nilai koefisien beta 0,346. nilai sig t 0,018 kurang 0,05 yang mempunyai arti bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peneliti Kelima, Achmad Jufri, Siti Nur Qomariah Ashlihah tahun 2018 dalam Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis dan Manajemen Volume 02 No. 2. Des. 2018 E-ISSN 2581-0707. Dengan Judul pengaruh motivasi,

kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada dinas koperasi dan usaha mikro kabupaten jombang. Hasil uji validitas variabel motivasi kerja yang mempunyai tiga indikator. Variabel motivasi kerja yang memiliki 14 item pertanyaan, diketahui pada salah satu indikatornya yaitu kebutuhan berkuasa memiliki 2 item pertanyaan yang tidak valid, karena besarnya r hitung $< r$ tabel maka item tersebut dihilangkan. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat dari keseluruhan variabel yang di uji nilai Alpha Cronbach $> 0,70$ sehingga dapat disimpulkan keempat variabel yaitu motivasi, kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja dinyatakan reliabel.

Peneliti Keenam, Akshatha B.G., Prof. Akash S.B. tahun 2017 dalam Jurnal International Research Journal of Commerce Arts and Science Volume 08 No. 10. Des. 2018 ISSN 2319-9202 Rani Channamma University, Vidya Sangama, Bhutharamanahatti, Belagavi. Dengan Judul Impact of Job Satifcation on Job Productivity – with Reference to Selected Woman Employees in BPOs. Metode penggunaan data berdasarkan observasi secara langsung melalui pengalaman dengan menggunakan form atau kuesioner. Sampel 40 responden dengan menggunakan teknik random sampling. BPO (Bussiness Process Outsourcing) Hasil sebagian besar responden di BPO adalah kaum muda, belum menikah dan lebih suka bekerja dalam shift sehari daripada shift yang berbeda. BPO memastikan keselamatan 100% untuk karyawannya yang bekerja dalam shift malam dan memperketat kebijakan keselamatan mereka dan kendaraan pickup dan drop yang disponsori perusahaan untuk karyawan wanita. Perempuan yang sudah menikah menghadapi diskriminasi pada berbagai tahap seperti perekrutan, promosi sebagai organisasi percaya bahwa mereka tidak dapat mengelola rumah dan pekerjaan. Karyawan wanita menghadapi lebih banyak tekanan dibandingkan dengan pria selama berbagai shift kerja yang mempengaruhi secara fisik dan mental.

Peneliti Ketujuh, Ferum Mahendra Pranita tahun 2017 dalam Jurnal Proceeding of ICECRS Volume 01 hal 24-31 Nov. 2017 ISSN 2548-6160 Universitas Muhamadiyah Sidoarjo. Dengan Judul Influence of Motivation and organizational Comitment on Work Satifcation and Employee Perfomance.

Metode penggunaan data berdasarkan observasi secara langsung melalui pengalaman dengan menggunakan form atau kuesioner. Sampel 60 responden dengan menggunakan analisa teknik yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil uji positif dan signifikan, Kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang BRI Sidoarjo dari analisis data yang diperoleh diperoleh hasil bahwa nilai Koefisien Jalur diperoleh pada pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) pada Kinerja (Y2) adalah 0,396.

Peneliti Kedelapan, Amjad Ali, Li Zhong Bin dkk tahun 2016 dalam Jurnal International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Volume 6 No. 9 2016 ISSN 2222-6990 Management College, Fujian Agriculture and Forestry University, China. Dengan Judul The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. Metode penggunaan data berdasarkan observasi secara langsung melalui pengalaman dengan menggunakan form atau kuesioner. Sampel 200 responden dengan menggunakan uji Reliability, Pearson Correlation dan analisa regresi. Hasil uji Cronbach's alpha dari kepuasan kerja 0.834 ke motivasi 0.912 sementara kinerja karyawan 0.834. semua variabel diatas 0.8 dan menunjukkan reliable. Uji korelasi bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan karyawan kinerja dan kekuatan hubungan ini adalah 41,2%. Motivasi dan kepuasan kerja adalah berhubungan positif dan kekuatannya 37,5%. Akhirnya hubungan positif antara karyawan kinerja dan kepuasan kerja adalah 45,4 kuat. Diindikasikan bahwa motivasi positif berkorelasi dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja dengan nilai p 0,000 yaitu signifikan pada 1%. Analisis regresi menunjukkan R square nilai 0,661. Koefisien hubungan menjelaskan bahwa nilai R square adalah 0,661; yang berarti 66,1% dari varians dalam kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi. Itu Nilai beta (β) dari koefisien terstandarisasi menunjukkan variabel yang berkontribusi terhadap variabel tak bebas. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh motivasi karyawan ($\beta = 0,438$, nilai p kurang dari 0,01).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016 : 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 Malayu S.P. Hasibuan (2016 ; 21-23). fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

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

c. Pengarahan

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

d. Pengendalian

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

e. Pengadaan

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

f. Pengembangan

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

- g. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.2.2. Stres Kerja

Menurut Setiyana, V.Y. (2013:384) stress kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan, stress dalam pekerjaan terjadi pada seseorang, dimana seseorang berlari dari masalah, sejak beberapa pekerja membawa tingkat pekerjaan pada kecenderungan stress, stress kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress pada pekerjaan karakteristik individual, dan stressor diluar organisasi. Stress kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses, berpikir dan kondisi seorang karyawan.

Stress merupakan kondisi dinamis yaitu individu berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah individu inginkan

dan yang mana yang hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting. Hal ini merupakan suatu definisi yang rumit.

Meskipun stres pada umumnya dibahas dalam konteks yang negatif, tidak serta merta buruk sendiri hal ini juga memiliki nilai yang positif. Sebagai tanggapan terhadap stres, sistem saraf anda, hipotalamus, kelenjar pituitari, dan kelenjar adrenal akan memasok anda dengan hormon stres untuk diatasi. Denyut jantung dan pernapasan anda akan menjadi cepat untuk meningkatkan oksigen, sedangkan otot anda tegang untuk bersiap melakukan sesuatu. Hal ini peluang ketika menawarkan keuntungan yang potensial. Pertimbangkan, sebagai contoh, kinerja superior dari seorang atlet atau pemain panggung yang memberikan suatu situasi yang “mencengkrum”. Para individu tersebut sering kali menggunakan stres secara positif untuk meningkatkan kesempatan dan pementasan pada tingkat maksimum mereka. Sama halnya, banyak profesional yang memandang tekanan dari beban kerja yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan yang positif kualitas dari pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka. Namun, ketika situasi menjadi negatif, maka stres menjadi berbahaya dan akan menghalangi kemajuan anda dengan meningkatkan tekanan darah anda dengan tidak nyaman dan menciptakan irama jantung yang tidak menentu saat anda berjuang untuk berbicara dan berfikir secara logis.

Para peneliti telah berselisih bahwa tantangan sumber stres atau sumber stres terkait dengan beban kerja, tekanan untuk menyelesaikan tugas, dan urgensi waktu beroperasi cukup berbeda dari hambatan sumber stres atau sumber stres yang menahan anda dari mencapai tujuan anda (sebagai contoh : birokrasi, politik kantor, kebingungan atas tanggungjawab pekerjaan). Meskipun riset baru saja mulai untuk berakumulasi, bukti awal menyebutkan bahwa tantangan sumber stres akan menghasilkan sedikit ketegangan daripada hambatan sumber stres.

menempatkan tekanan pada orang-orang ketika mereka memandang kecepatan lini menjadi berlebihan. Bekerja dalam ruangan yang penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Tuntutan penurunan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada seseorang sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dia pegang dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika karyawan diharapkan untuk melakukan lebih banyak dari pada batas waktu. Ketidajelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan karyawan tidak yakin apa yang harus mereka lakukan. Pada individu yang menghadapi kendala situasional yang tinggi (seperti jam kerja yang tetap atau tanggungjawab pekerjaan yang menuntut) juga kurang mampu untuk terlibat dalam perilaku penyelesaian yang proaktif yang dapat menurunkan level stres.

Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan seksualn sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

3. **Faktor Pribadi**

Individu biasanya bekerja sekitar 40 hingga 50 jam dalam seminggu. Namun, pengalaman dan permasalahan yang dihadapi oleh orang-orang dalam jam kerja 120 plus dapat meluas ke dalam pekerjaan. Kategori terakhir kita adalah faktor-faktor didalam kehidupan pribadi dari karyawan : permasalahan keluarga, permasalahan ekonomi pribadi, dan karakteristik kepribadian yang inheren.

Sumber Stres adalah Aditif

Ketika kita meninjau ulang sumber stres secara individu, maka mudah untuk mengabaikan bahwa stres merupakan sebuah fenomena tambahan. Setiap sumber stres yang baru dan persisten menambah level stres dari individu. Oleh karenanya, suatu sumber stres tunggal secara relatif tidak penting, tetapi jika ditambahkan pada level stres yang telah ada yang tinggi, maka dapat menjadi terlalu banyak. Untuk menilai jumlah total dari stres yang dimiliki oleh seseorang maka kita harus menjumlahkan peluang stres, hambatan stres, dan tuntutan stresnya.

Perbedaan individu

Pengalaman pada pekerjaan cenderung menjadi secara negatif terkait dengan stres kerja, mengapa? Dua penjelasan yang ditawarkan :

1. Penarikan selektif adalah tingkat perputaran sukarela lebih mungkin di antara orang-orang yang mengalami lebih banyak stres. Orang-orang yang tetap bertahan pada suatu organisasi lebih lama adalah mereka memiliki sifat lebih tahan terhadap stres atau mereka lebih tahan terhadap karakteristik stres dari organisasi mereka.
2. Orang-orang yang mengembangkan mekanisme untuk mengatasi dalam berurusan tentang stres. Oleh karena hal ini memerlukan waktu, maka para anggota senior lebih cenderung untuk sepenuhnya beradaptasi dan mengalami lebih sedikit stres.

Dukungan sosial

Hubungan kolega dengan para rekan kerja atau supervisor dapat menyangga dampak dari stres. Hal ini merupakan diantara hubungan yang terbaik didokumentasikan dalam literatur stres. Dukungan sosial dapat bertindak sebagai yang meringankan, mengurangi efek dari tekanan pekerjaan yang cenderung tinggi.

Perbedaan budaya

Riset menyebutkan bahwa kondisi kerja yang menyebabkan stres memperlihatkan beberapa perbedaan diantara budaya, salah satu kajian

mengungkapkan bahwa meskipun para karyawan di AS ditekan oleh kurangnya pengendalian, para karyawan disana ditekan oleh evaluasi pekerjaan dan kurangnya pelatihan. Namun, tidak tampak bahwa efek kepribadian terhadap stres berbeda diseluruh budaya. Suatu kajian atas 5.270 para manajer dari 20 negara menemukan bahwa individu dari negara-negara yang individualistik seperti misalnya amerika serikat, kanada, dan inggris mengalami level stres yang lebih tinggi sehubungan dengan bekerja yang mengganggu keluarga daripada yang dilakukan oleh para individu dari negara yang kolektivistik di asia dan amerika latin.

Konsekuensi dari stres

Stres memperlihatkan dirinya sendiri dalam sejumlah cara, seperti tekanan darah tinggi, maag, sifat lekas marah, kesulitan dalam mengambil keputusan yang rutin, kehilangan nafsu makan, kerawanan terjadi kecelakaan dan sebagainya.

Gejala fisiologis

Perhatian yang sangat awal dengan stres diarahkan pada gejala-gejala fisiologis karena sebagian besar para peneliti merupakan para spesialis dalam sains kesehatan dan medis. Pekerjaan mereka mengarah pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan di dalam metabolisme, meningkatkan fungsi jantung dan tingkat pernapasan dan tekanan darah, membawa sakit kepala, serta menimbulkan serangan jantung.

Gejala psikologis

Ketidakpuasan pekerjaan merupakan penyebab yang sangat jelas dari stres. Namun, stres memperlihatkan dirinya sendiri dalam keadaan psikologis lainnya. Sebagai contoh : ketegangan, kecemasan, sifat lekas marah, kebosanan, dan penundaan. Sebagai contoh : suatu kajian yang menelusuri tanggapan psikologis dari para karyawan dari waktu ke waktu menemukan bahwa stres sehubungan dengan beban kerja yang tinggi yang terkait dengan tekanan darah yang lebih tinggi dan menurunkan kesejahteraan emosional.

Gejala perilaku

Riset mengenai perilaku dan stres telah dilaksanakan pada beberapa negara dan dari waktu ke waktu, serta hubungan terlihat secara relatif konsisten. Gejala stres yang terkait dengan perilaku penurunan dalam produktivitas, ketidakhadiran, dan tingkat perputaran, demikian pula dengan perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok atau konsumsi alkohol, pidato yang cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

Mengelola stres

Oleh karena level stres dari rendah hingga moderat dapat menjadi fungsional dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, maka manajemen tidak akan dikhawatirkan ketika para karyawan mengalami hal tersebut. Namun, para karyawan cenderung untuk memandang bahkan level stres yang rendah sebagai hal yang tidak diinginkan. Ini bukan tidak mungkin, sehingga karyawan dan manajemen akan mempertimbangkan menjadi stimulus yang positif yang menjaga adrenalin bekerja.

Pendekatan individu

Seorang karyawan dapat mengambil tanggungjawab pribadi untuk menurunkan level stres. Strategi individu yang telah terbukti efektif meliputi teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan sosial yang diperluas. Banyak orang yang mengelola waktu mereka sangat buruk. Karyawan yang terorganisasi dengan baik, seperti mahasiswa yang terorganisasi dengan baik dapat seringkali menyelesaikan dua kali lebih banyak pekerjaan dibandingkan orang yang terorganisasi dengan buruk. Oleh karenanya, memahami dan memanfaatkan prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu individu untuk mengatasi dengan lebih baik terhadap ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan.

Pendekatan organisasional

Beberapa faktor organisasional yang menyebabkan stres terutama tuntutan tugas dan peranan dikendalikan oleh manajemen dan dengan demikian dapat

dimodifikasi atau diubah. Strategi untuk mempertimbangkan meliputi seleksi karyawan yang ditingkatkan dan penempatan pekerjaan, pelatihan, penetapan tujuan yang realistis merancang kembali pekerjaan, meningkatkan keterlibatan karyawan. Meningkatkan komunikasi organisasi, cuti panjang karyawan, dan program kesehatan korporat.

Indikator-indikator stress kerja menurut Aamodt (2011 : 71) ada sumber utama yang dapat menyebabkan timbulnya stress kerja yaitu :

1. Tuntutan atau tekanan dari atasan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip tertentu yang harus diperjuangkan, baik prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti profesional) maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme). Tidak jarang, prinsip para karyawan atau manajer berbenturan dengan prinsip atau prioritas yang dihadapi/dipilih perusahaan. Dalam kondisi ini, karyawan atau manajer mengalami konflik batin, antara mengedepankan prinsip pribadi dan prioritas yang menjadi target perusahaan
2. Ketegangan dan kesalahan. Kondisi ini biasanya dikarenakan karyawan yang kurang merasa aman dan nyaman. karyawan yang tidak memiliki rasa aman dan nyaman biasanya akan bekerja dengan ketegangan dan banyak melakukan kesalahan.
3. Menurunnya tingkat interpersonal, biasanya kebanyakan terjadi pada karyawan --atau manajer- yang menduduki jabatan di dua struktur. Atau, para karyawan dan manajer yang posisinya berada di dua struktur. Akibatnya, jika masing -masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.
4. Perbedaan konsep pekerjaan dengan atasan. Situasi ini biasanya terjadi pada atasan dan karyawan yang mempunyai prinsip tertentu. Tidak jarang prinsip karyawan dan atasan berbenturan dengan prinsip atau prioritas yang dihadapi atau dipilih perusahaan. Sehingga menyebabkan konflik batin antara atasan dan karyawan yang mana mengedepankan prinsip pribadi dan prioritas yang menjadi target perusahaan.

5. Ketersediaan waktu yang tidak proporsional untuk menyelesaikan pekerjaan. Karyawan biasanya memiliki waktu normal dalam menyelesaikan tugasnya. Waktu normal tersebut berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi ini atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu terbatas akibatnya seakan dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas dengan waktu yang ditetapkan atasan sehingga menyebabkan stress.
6. Jumlah pekerjaan yang berlebihan. Jumlah pekerjaan yang berlebihan tidak selalu menjadi penyebab stress, akan menjadi sumber stress bila banyak tugas tersebut tidak diimbangi dengan kemampuan atau keahlian karyawan serta waktu yang memadai.
7. Tingkat kesulitan pekerjaan. Tingkat kesulitan pekerjaan biasanya terjadi jika karyawan tidak memahami pekerjaan yang dikerjakan. seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan , ia akan membimbing dan memberi pengarah atau instruksi secara baik dan benar. Sebaliknya, dalam kasus supervisor kurang pandai dan menguasai tugas bawahan, maka ia kurang akurat dalam memberi bimbingan, pengarah atau instruksi terhadap bawahan. Kondisi semacam inilah yang menjadikan stres bagi bawahannya.

2.2.3. Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016 ; 201) “motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan”.

Menurut Robbins dan Coulter (2016 ; 201) “motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”.

Menurut Wibowo (2016:322) Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Menurut Farida & Hartono (26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Prinsip Partisipasi Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip Pendelegasian Wewenang Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Memberi Perhatian Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Menurut Swaminathan (Dewi, 2015) mengatakan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu:

1. Faktor Internal Yaitu motivasi seseorang dipengaruhi oleh dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan.
2. Faktor Eksternal Yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja.

Menurut Farida & Hartono (26:2016) tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

David McClelland's menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. seperti yang dikemukakan oleh McClelland dalam Veithzal (2011:837), yaitu:

- a. Dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (Need for achievement) yang terdiri dari tiga indikator:
 - Menyukai tantangan dalam pekerjaan
 - Tanggung jawab
 - Prestasi kerja
- b. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (Need for power) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - 1. Mencari posisi dalam kelompok
 - 2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
 - 3. Penghargaan
- c. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (Need for affiliation) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - 1. Memiliki hubungan baik dengan organisasi
 - 2. Memiliki kerja sama yang baik

2.2.4. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179).

Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Hasibuan (2014:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

- a. Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Kepuasan Kerja Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
 - c. Pengadaan Efektif Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
 - d. Motivasi Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
4. Stabilitas Karyawan Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
 5. Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
 6. Pengaruh Serikat Buruh Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
 7. Pengaruh Pemerintah Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan perusahaan dapat memperoleh laba.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Ketersediaan Perusahaan. Apabila kemampuan dan ketersediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan

semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya Hidup/Cost of Living. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Menurut Hasibuan (2014:123-127) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah

1. Sistem Waktu Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan system waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.
2. Sistem Hasil (Output) Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/ upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan

sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan Sistem borongan adalah suatu pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.
4. Kebijakan Kompensasi Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/ upah/ upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.
5. Waktu Pembayaran Kompensasi Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.

Dimensi dan indikator menurut Handoko (2012:56) kompensasi dibagi menjadi :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus.

a. Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event-even tertentu.

c. Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

d. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*), dalam bentuk :
 - 1) Istirahat *on-the-job*
 - 2) Hari-hari sakit
 - 3) Liburan dan cuti
 - 4) Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wamil, dll
- b. Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard Protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bisa berbentuk :
 - 1) Asuransi Jiwa
 - 2) Asuransi Kesehatan
 - 3) Asuransi Kecelakaan
- c. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)
 - 1) Program rekreasi
 - 2) Cafeteria
 - 3) Beasiswa pendidikan
 - 4) Fasilitas pembelian
 - 5) Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.
- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*Legally required payment*) masyarakat, melalui pemerintahannya telah memutuskan bahwa sejumlah tertentu dari pengeluaran perusahaan akan ditujukan melindungi karyawan terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama.

2.2.5. Kepuasan Kerja

Saat orang-orang berbicara mengenai sikap pekerja, mereka biasanya merujuk pada kepuasan kerja (*job satisfaction*), yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level

yang rendah memiliki perasaan yang negatif. Oleh karena peneliti perilaku organisasi menilai kepuasan kerja sangat penting.

Mangkunegara (2013:117) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya

Menurut Mangkunegara (2013:120) ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1. Teori Keseimbangan (Equity theory) Teori ini di kembangkan oleh Adams. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, equity in equity. Menurut teori ini, puas atau tidak puas karyawan merupakan hasil dari membandingkan anantara input-outcome dirinya dengan input-outcome karyawan lain. Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding.
2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory) Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang di rasakan karyawan.
3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment Theory) Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila karyawan mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.
4. Teori Pandangan Kelompok (Social Reference Group Theory) Menurut teori ini, kebutuhan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan di anggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan di jadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila

hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Penghargaan (Expectancy Theory) Teori penghargaan di kembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini di perluas oleh Porter dan Lawyer. Pada buku Keith Davis, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang di ikuti dengan hasil khusus.
6. Teori dua faktor dari Herzberg Teori dua faktor di kembangkan oleh Freederick Herzberg. Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (maintanance factor) dan faktor pemotivasian (motivational factors).

Mangkunegara (2013:117), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel atau unsur-unsur seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan sebagai berikut :

- a. Turnover Kepuasan kerja lebih tinggi di hubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya tinggi.
- b. Tingkat ketidakpuasan (absensi) karyawan Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
- c. Umur Ada kecenderungan karyawan yang lebih merasa tua merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini di asumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila harapannya

dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

- d. Tingkat pekerjaan Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.
- e. Ukuran Organisasi Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecilnya suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

Robbins (2012:22) berpendapat lain bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik karyawan tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Imbalan yang pantas Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang karyawan persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan penghargaan para karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang di dasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan di hasilkan kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan baik.
4. Rekan kerja yang mendukung Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila

mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja karyawan meningkat jika penyelia langsung bersikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para karyawan.

5. Kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.

Mengukur kepuasan kerja

Penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda. Dua pendekatan populer ialah :

1. Peringkat global tunggal adalah sebuah respons atas suatu pertanyaan, seperti “ semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda ?” Responden melingkari satu nomer antara 1 dan 5 pada suatu form skala dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”
2. Penjumlahan dari aspek-aspek pekerjaan lebih canggih mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam sebuah pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja.

Responden memeringkat ini berdasarkan sebuah skala terstandarisasi, dan peneliti menambahkan peringkat itu untuk menciptakan suatu skor kepuasan kerja keseluruhan. Konsep kepuasan kerja sangat luas sampai satu pertanyaan sederhana dapat menangkap esensinya. Penjumlahan aspek-aspek pekerjaan juga dapat meninggalkan beberapa data penting, kedua metode membantu. Metode peringkat global tunggal tidak menghabiskan banyak waktu, sehingga membebaskan waktu untuk tugas-tugas lainnya, dan penjumlahan aspek-aspek kerja membantu manajer mengatasi masalah dan berhadapan dengannya lebih cepat serta lebih akurat.

Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para karyawan pilih sebisanya akan

menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan karyawan tersebut.

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berdasarkan para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek menurut Luthans (2014:304) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Ekstrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah:

a. Gaji atau upah

Gaji yang memadai akan meningkatkan pendapatan seseorang untuk meningkatkan sosial ekonominya.

b. Keamanan Kerja

Kebutuhan rasa aman menjadi hal yang penting dengan terpenuhinya sarana dan prasarana alat keselamatan diri.

c. Kondisi kerja atau Lingkungan Kerja

Pegawai akan bekerja dengan nyaman apabila terciptanya suasana yang kondusif, kerja sama yang baik dan harmonis dengan teman sekerja.

d. Status

Status (kedudukan) yang meningkat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

e. Kebijakan Organisasi

Tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perilaku pegawai.

f. Mutu Teknik Pengawasan

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijalankan dengan tepat serta pengawasan yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

g. Interaksi antar Pegawai

Dapat dibedakan menjadi interaksi antar sesamanya, interaksi antar pegawai yang lebih rendah dengan pimpinan.

2. Faktor Intrinsik

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara intrinsik adalah :

a. Pengakuan

Penghargaan, pengakuan merupakan perangsang yang kuat, yang akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi.

b. Tanggung jawab

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

c. Prestasi

Pegawai yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran.

d. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan yang disenangi akan menjadi motivasi untuk dilaksanakan dengan baik.

e. Kemungkinan untuk berkembang

Kesempatan untuk mengembangkan diri memacu pegawai untuk berlomba-lomba meraih sukses.

f. Kemajuan

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan pendidikannya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, tentunya dapat menciptakan mempengaruhi kepuasan kerja tersebut. Tentunya dapat menciptakan suatu suasana yang nyaman bagi karyawan dalam bekerja karena adanya suatu pemenuhan kebutuhan yang menyangkut hak dan keinginan karyawan dalam bekerja.

2.3. Keterikatan antar variabel penelitian

2.3.2.1. Keterikatan antar Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi tingkat stress di maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai. Stres kerja dapat timbul karena

adanya tekanan atau desakan waktu dalam bekerja. pengaruh stress kerja terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif dikarenakan adanya pengembangan karir, stres upah dan imbalan yang menjadi faktor. stres kerja adalah masalah yang sangat substansial di tempat kerja. (Yasa, 2019: 1207)

2.3.2.2. Keterikatan antar Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat, dan sebaliknya seorang karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya yang mengakibatkan kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Motivasi diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan, jika motivasi kerja seorang karyawan semakin tinggi atau meningkat, maka kepuasan kerja mereka akan semakin meningkat pula. Sebaliknya jika motivasi kerja menurun akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. (Nurchayani, 2016:525-526)

2.3.2.3. Keterikatan antar Kompensasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian sebelumnya kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi berperan sebagai interaksi karyawan dalam mencapai tujuan yaitu untuk kepuasan. Kompensasi berperan sebagai peningkat dinamika perilaku organisasional yang positif. Terbukti melalui kompensasi koordinasi yang mantap dapat terwujud, berbagai masalah dapat dipecahkan, informasi dapat tersebar luas dan konflik dapat diselesaikan secara memuaskan dengan adanya kompensasi dapat menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana langkah mereka bekerja agar bekerja dengan baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kepuasan jika dibawah standard. (Fauzan, 2014:30).

2.3.2.4. Keterikatan antar Stres Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya karyawan yang berkerja dapat bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan perusahaan bila didukung dengan kepuasan kerja yang dilakukannya yang mana karyawan tersebut memiliki motivasi yang mendorong karyawan dalam bekerja sehingga karyawan dan karyawan tersebut tidak memiliki beban atau stress dalam melakukan pekerjaannya. (Nurchayani, 2016:532)

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1 = Terdapat pengaruh langsung Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Husnan Putra Mandiri.
- H2 = Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di PT. Husnan Putra Mandiri.
- H3 = Terdapat pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di PT. Husnan Putra Mandiri.
- H4 = Terdapat pengaruh langsung Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di PT. Husnan Putra Mandiri.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Stres Kerja, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di PT.

Husnan Putra Mandiri.

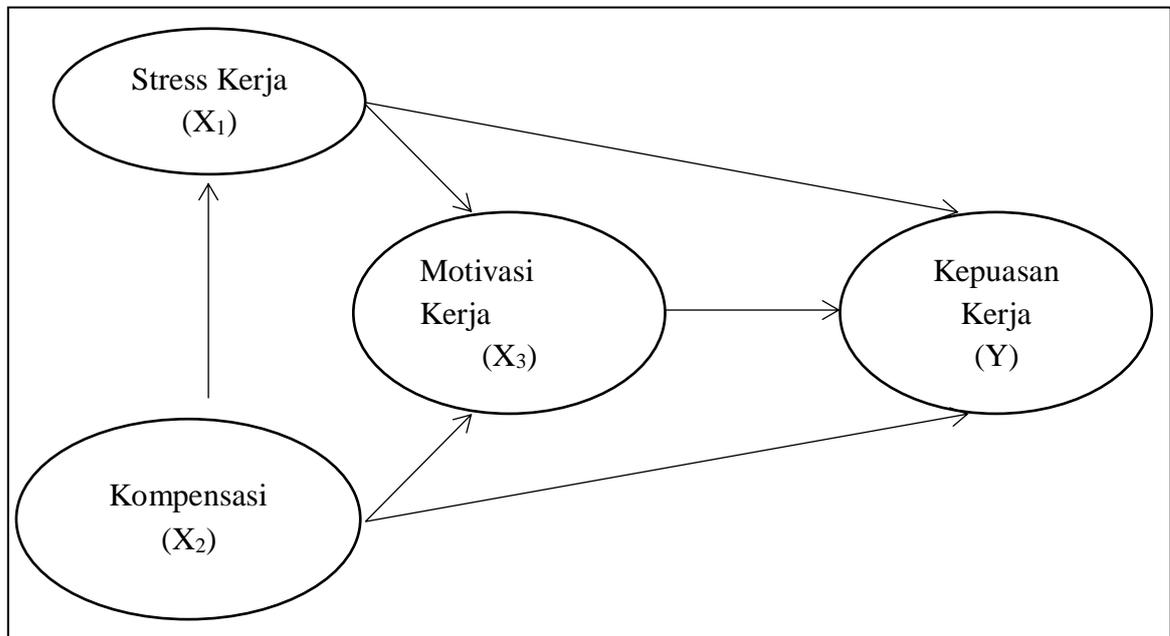


Diagram Jalur persamaan structural

Keterangan :

Variabel Bebas :

X₁ : Stres Kerja

X₂: Motivasi Kerja

X₃: Kompensasi

Variabel Terkait :

Y : Kepuasan Kerja

H1 : Stres Kerja (X₁) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y)

H2 : Motivasi Kerja (X₂) berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Y)

H3 : Kompensasi (X₃) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H4 : Stres Kerja (X₁), Motivasi Kerja (X₂) dan Kompensasi (X₃) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y)