

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas mengenai teori-teori mendasar penelitian yaitu kompensasi, stres kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu dipaparkan penelitian terdahulu yang mendukung setiap variabel penelitian, pengembangan hipotesis, dan bentuk kerangka konseptual penelitian.

#### **2.1. Kompensasi**

Menurut Martocchio (2015) kompensasi melambangkan baik itu intrinsik ataupun ekstrinsik yang ditujukan untuk karyawan atas apa yang karyawan berikan kepada organisasi. Karyawan tidak memperoleh kompensasi dengan cuma-cuma, melainkan harus memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi organisasi. Jika karyawan memberikan performa yang baik pada organisasi, maka organisasi tidak segan dalam memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja yang diperlihatkan.

Harvey (2012) mendefinisikan kompensasi sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai moneter kepada karyawan dengan imbalan pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dapat diibaratkan sebagai “lem” yang mengikat karyawan dan organisasi secara bersama di sektor terorganisir, yang selanjutnya dikodifikasikan dalam bentuk kontrak atau dokumen hukum yang saling mengikat yang menguraikan

dengan tepat berapa banyak yang harus dibayarkan kepada karyawan dan seperti apa kompensasi yang ditawarkan.

Devonish (2018) menyatakan kompensasi memiliki peran penting antara imbalan yang ditawarkan dengan individu yang tertarik dengan imbalan tersebut, sehingga karyawan akan bekerja dengan lebih giat agar bisa mendapatkan imbalan tersebut. Karyawan yang diberikan kompensasi dapat merasakan dorongan dan energi positif yang membuat kinerja karyawan semakin baik. Jika hal itu dapat dipertahankan, maka hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja juga dapat meningkat. Secara finansial, gaji haruslah diberikan secara adil sesuai dengan kontribusi karyawan. Hadiah non-finansial juga dapat diberikan kepada karyawan atas kontribusi karyawan kepada kesuksesan apapun yang dicapai oleh organisasi (Harvey, 2012).

Organisasi mungkin sudah merasa adil dengan apa yang diberikan kepada para karyawannya, tetapi karyawan biasanya merasa apa yang diberikan belumlah adil mengingat terkadang ada karyawan yang bekerja ekstra atau lebih dengan harapan akan diberikan bonus atau kompensasi. Organisasi harus terus meninjau dan memperhatikan apakah gaji dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sudah seimbang dan adil mengingat ini merupakan hal yang penting untuk kinerja perusahaan kedepannya.

## 2.2. Kepuasan Kerja

Gibson et al., (2012) menyatakan kepuasan kerja adalah sebuah ekspresi dari seorang individu mengenai tingkat kesejahteraan yang terkait dengan beban kerja dan kegiatan di tempat kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya, maka akan memberikan kinerja yang maksimal untuk organisasi. Kinerja karyawan yang baik dapat membuat organisasi terus berkembang dan bertumbuh melawan para kompetitornya.

Robbins et al., (2017) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan positif mengenai sebuah pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Karyawan menyeimbangkan kepuasan atau tidak puasnya melalui beberapa bagian berbeda dari pekerjaannya dan akhirnya membentuk konklusi apakah pekerjaan ini memuaskan atau tidak. Kepuasan kerja akan diraih jika karyawan merasa nyaman dan menikmati waktu saat sedang bekerja. Karyawan juga dapat memberikan pengaruh positif ataupun negatif terhadap lingkungan sekitar. Oleh karena itu, organisasi harus bisa memastikan para karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya.

Ukuran kepuasan kerja tidak termasuk deskripsi perasaan. Singkatnya, kepuasan kerja berbasis kasih sayang adalah evaluasi afektif positif secara keseluruhan terhadap pekerjaan. Menurut definisi ini, kepuasan kerja adalah tentang apakah pekerjaan merangsang emosi dan perasaan positif karyawan yang menyenangkan. Kepuasan kerja yang berorientasi kasih sayang adalah mengukur perasaan dan emosi karyawan dalam bekerja. Perasaan atau emosi positif berarti kepuasan kerja yang

tinggi. Kepuasan kerja berbasis kognisi adalah evaluasi yang lebih logis dan rasional pada kondisi kerja.

Ketika kinerja karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Kepuasan kerja sendiri diartikan sebagai bentuk perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan membuat karyawan memiliki perasaan senang dalam bekerja, sehingga membuat karyawan merasa nyaman dan berkomitmen untuk bekerja (Wardhani, 2015).

Kepuasan kerja berperan paling penting dalam penilaian sumber daya manusia. Menurut Damayanti et al. (2018) kepuasan kerja dalam pekerjaan mengacu pada kepuasan yang dinikmati di tempat kerja melalui perolehan hasil kerja, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja yang baik sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar karyawan dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut Sunarta (2019) kepuasan kerja adalah sikap (kognisi tindakan), rasa senang (ekspresi emosi), atau gap (*gap*) antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan. Sikap atau kognisi tindakan yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja merupakan ungkapan karena hal-hal yang menjadi tanggung jawab karyawan telah dilaksanakan dengan benar dan karyawan puas dengan hasil pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja antara lain:

a. Gaji atau imbalan

Menurut Umam (2010) dalam Putri et al. (2015) kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah upah absolut yang diperoleh, sejauh mana upah memenuhi ekspektasi tenaga kerja, dan bagaimana upah dapat dibayarkan. Pada teori keadilan, gaji yang dipersepsikan terlalu kecil atau terlalu besar akan menyebabkan karyawan *distress* atau ketidakpuasan, namun yang terpenting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil oleh karyawan. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

b. Lingkungan kerja yang menunjang

Umam (2010) dalam Putri et al. (2015) menjelaskan ruangan kerja yang sempit, panas yang berlebih, serta lampu yang menyilaukan mata akan membuat karyawan enggan untuk bekerja. Karyawan akan sering mencari alasan untuk keluar dari ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruang kerja yang terang dan lapang, sejuk dengan menggunakan properti yang nyaman. Lingkungan kerja yang positif akan membantu kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan.

c. Hubungan kerja antar rekan kerja dan atasan

- 1) Hubungan kerja dengan rekan kerja, yang mana kepuasan kerja karyawan timbul karena karyawan dalam jumlah tertentu berada dalam suatu ruangan kerja, sehingga karyawan dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

- 2) Hubungan kerja dengan atasan, yang mana kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi karyawan.
- 3) Hubungan kerja dengan bawahan, yang mana atasan yang memiliki cara memimpin yang transformasional dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya. (Umam, 2010 dalam Putri et al. 2015).

d. Promosi

Menurut Mathis et al. (2014) promosi terjadi ketika karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lain dengan imbalan yang lebih besar, tanggung jawab, dan kedudukan dalam organisasi. Robbins dan Judge (2013) mengatakan promosi dapat memberikan peluang untuk pertumbuhan individu, tanggung jawab yang lebih, dan status sosial yang meningkat. Promosi dapat memberikan kepuasan kepada karyawan itu sendiri.

### 2.3. Stres Kerja

Stres kerja adalah salah satu subjek studi penting dalam manajemen sumber daya manusia dan berbagai macam pengertian dari stres kerja telah dikemukakan oleh para ahli perilaku organisasi. Kinicki dan Fugate (2016) mendefinisikan stres sebagai sebuah respon adaptif terhadap tuntutan lingkungan, yang disebut sebagai *stressors*,

yang menghasilkan respon adaptif termasuk reaksi fisik, emosional, dan perilaku yang dipengaruhi oleh perbedaan individu. Stres dapat memiliki arti yang berbeda bagi setiap individu dan dapat digambarkan sebagai merasa tegang, cemas, atau khawatir karena karyawan menanggapi ancaman yang dirasakan yang dapat memiliki hasil positif dan negatif (Gibson et al. 2012).

Gibson et al. (2012) menjelaskan ada 3 kategori dari *stressor* tingkat individu, tingkat organisasi, tingkat kelompok, dan kondisi non-kerja. Tuntutan pekerjaan, konflik peran, keamanan kerja, perubahan organisasi adalah *stressor* yang berasal dari tingkat individu. Individu yang berbeda memiliki reaksi yang berbeda pula terhadap *stressor* ini. *Stressor* tingkat organisasi dan kelompok adalah pembahasan yang panjang. Partisipasi, hubungan antar kelompok, politik organisasi, budaya organisasi, kurangnya masukan atas kinerja, peluang pengembangan karir yang tidak memadai, dan perampingan (*downsizing*) adalah *stressor* yang berasal dari tingkat organisasi dan kelompok. *Stressor* non-kerja adalah yang disebabkan oleh faktor-faktor di luar organisasi. Membesarkan anak-anak, merawat orang tua, menjadi sukarelawan di komunitas, mengambil kursus, dan menyeimbangkan antara keluarga dan kehidupan kerja adalah situasi yang membuat stres bagi banyak orang. Stres yang dihasilkan di luar pekerjaan kemungkinan akan mempengaruhi kinerja dan perilaku kerja seseorang secara umum.

Menurut hukum Yerkes-Dodson (1908) dalam Pietrangelo (2020), performa terbaik akan muncul pada saat stres berada di level yang normal. Performa akan menurun ketika level stres terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. Stres dapat muncul

karena tempat kerja maupun dalam kehidupan, individu menghadapi kesulitan dan kinerja serta *output* dapat menurun dan para karyawan akan mendapatkan konsekuensinya (Robbins et al., 2017). Karyawan yang stres maka performanya akan menurun dan rasa puas terhadap pekerjaan juga akan menurun.

Sekarang ini, stres kerja adalah salah satu isu yang tidak dapat dihindarkan dan berbagai kalangan menghadapi tekanan. Stres kerja diindikasikan oleh adanya kompensasi yang kurang bagi karyawan. Ketika karyawan merasakan kompensasi yang rendah maka akan memicu timbulnya stres kerja (Puspitawati & Dharmadewi, 2020). Karyawan menghadapi stres yang lebih besar karena suasana kerja memiliki kondisi yang berbeda jika dibandingkan dengan suasana di rumah. Untuk kemajuan dan pertumbuhan suatu negara di semua sektor, tenaga kerja harus dalam kondisi baik, penuh perhatian, dan inovatif. Stres kerja dapat mengurangi konsentrasi individu, mengurangi produktivitas, dan bisa saja meningkatkan kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan (Wardhana, 2018). Oleh karena itu, penggunaan karyawan yang sehat secara fisik dan psikis merupakan hal penting dalam organisasi.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Prasetio et al., (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap stres kerja. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan



kerja. Stres kerja juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja namun secara negatif.

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Ijigu (2015). Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk meneliti praktik HRM yang terdapat kompensasi di dalamnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan praktik HRM yang terdapat kompensasi di dalamnya memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

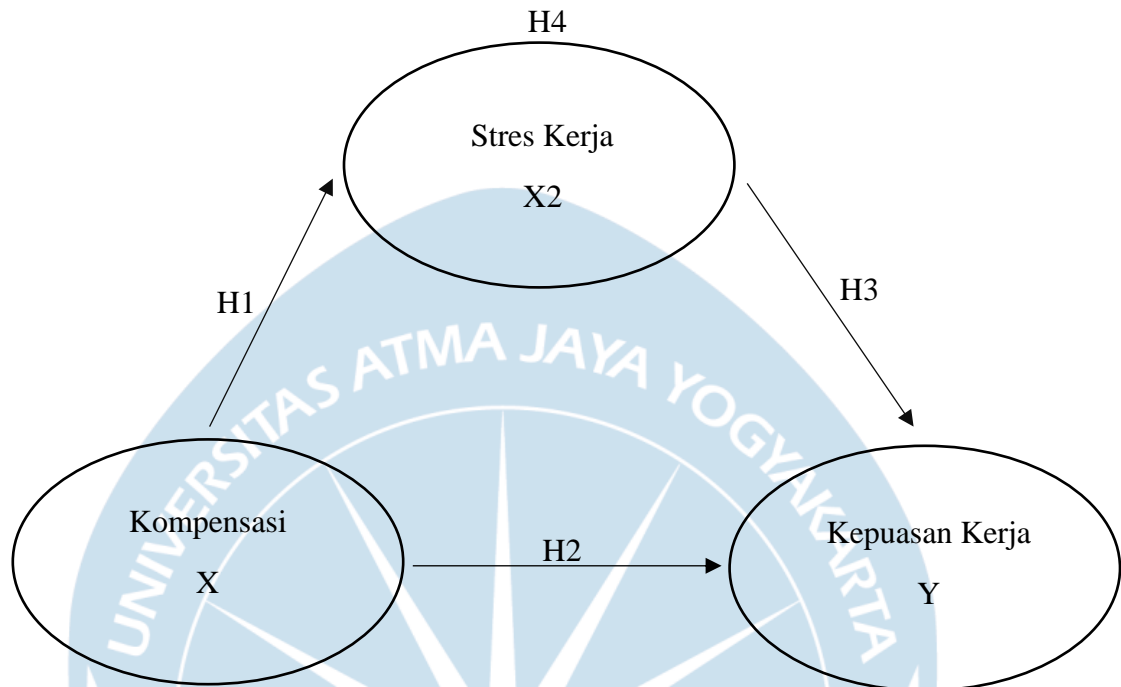
Penelitian sejenis yang dilakukan oleh Tarmidi et al. (2021) bertujuan untuk menilai pengaruh kompensasi secara finansial dan stres kerja terhadap kepuasan kerja *driver* Go-Jek khususnya Go-Ride. Penelitian ini mengungkapkan kompensasi secara finansial dan stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja para *driver* Go-Ride.

Penelitian ketiga yang sejenis dilakukan oleh Riyadi (2019) bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, karakteristik individu dan kompensasi terhadap stres kerja dan performa karyawan. Hasil penelitian ini mengakui terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap stres kerja serta kompensasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Judul dan Peneliti</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
<p><i>“Examining Employee’s Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction”</i> (Prasetio et al., 2019)</p>	<p>Statistik Deskriptif, Korelasi, Regresi, dan Analisis Faktor</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap stres kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara negatif.</p>
<p><i>“The Effect of Selected Human Resource Management Practices on Employee’s Job Satisfaction in Ethiopian Public Banks”</i> (Ijigu, 2015)</p>	<p>Statistik Deskriptif, Korelasi, Pearson, dan Regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>
<p><i>“The Effect of Financial Compensation and Work Stress on the Job Satisfaction of Go-Jek (Go-Ride) Driver Partners in Bandung Area in the Covid-19 Pandemic”</i> (Tarmidi et al., 2021)</p>	<p>Korelasi, dan ANOVA</p>	<p>Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan kompensasi secara finansial dan stres kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan</p>
<p><i>“The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance”</i> (Riyadi, 2019)</p>	<p>Korelasi, Pearson, dan SEM</p>	<p>Temuan dari penelitian ini menunjukkan kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap stres kerja.</p>

## 2.5. Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

Karyawan adalah aset yang paling berharga bagi suatu perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas bisnis, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *output* yang diharapkan dengan SDM yang dimiliki. SDM yang berkualitas dan kompetitif merupakan suatu keberhasilan yang diperoleh dari pengelolaan yang baik dan tepat. Salah satu bentuk pengelolaan SDM yang dapat dikembangkan adalah pemberian kompensasi. Salah satu kunci utama dari kompensasi adalah untuk menciptakan kompetisi antar karyawan yang bertujuan untuk bekerja dengan lebih baik dan giat agar dapat memberikan *output* yang lebih demi mendapatkan kompensasi tersebut. Dalam hierarki Maslow juga dapat

dilihat karyawan tidak bekerja hanya untuk uang, tetapi juga untuk kebutuhan yang perlu dipenuhi sehingga memperoleh kepuasan seperti kebutuhan sosial, kebutuhan psikologis, kebutuhan keamanan, pengembangan diri, dan lain-lain (Chiekezie et al, 2017). Dengan adanya kompensasi, para karyawan akan semakin nyaman dan puas terhadap pekerjaannya.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak yang baik terhadap organisasi pula. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan itu merupakan hal yang selalu diinginkan oleh setiap organisasi. Karyawan yang produktif maka dapat mendorong atau meningkatkan *output* yang diciptakan oleh organisasi. *Output* yang tercipta dari produktivitas karyawan dapat menjadi hal yang baik dan nantinya dapat dirasakan para konsumen. Yücel (2012) menyatakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan komitmen yang tinggi pula. Itu berarti karyawan yang sudah memiliki komitmen yang tinggi nantinya akan dapat bekerja keras dan sepenuh hati.

Komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi bukan berarti tidak ada halangan bagi para karyawan. Akan ada saat di mana para karyawan merasa stres dan jenuh terhadap pekerjaan. Stres kerja didefinisikan sebagai reaksi fisiologis dan psikologis terhadap situasi dan peristiwa tertentu, yang efeknya dapat dirasakan dengan cara yang mengancam. Kebanyakan individu menghindari adanya stres kerja hingga individu merasakan sendiri konsekuensinya.

## 2.6. Hipotesis

Danish et al. (2015) berpendapat stres kerja dan kepuasan dalam penerimaan gaji berkorelasi negatif antar satu dengan yang lainnya. Karyawan yang merasa tidak puas dengan pemasukan yang diterima akan merasakan tingkat stres yang lebih tinggi. Manyamba & Ngezi (2017) mengkonfirmasi jika upaya dan imbalan/hadiah yang diberikan itu seimbang, maka akan mengurangi tingkat stres karyawan. Koch et al. (2017) mengungkapkan ada kenaikan tingkat stres yang signifikan jika upaya dan imbalan yang diberikan tidak seimbang. Jika imbalan yang diberikan kepada karyawan seimbang dengan apa yang sudah karyawan berikan kepada organisasi, maka karyawan akan merasa puas dengan imbalan yang ada dan dapat mengurangi stres kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap stres kerja karyawan CV. Winahyu Mukti.**

Kepuasan kerja sudah dikenal sebagai hal yang penting dalam membentuk kepribadian karyawan dan menjadi topik yang sangat menarik dalam dunia perilaku organisasi. Salah satu hal penting yang dipercaya memengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi. Pada dasarnya, kompensasi sangat berarti bagi karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kepuasan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pepramensah et al. (2017) menyatakan terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, yang berarti jika kompensasi meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Winahyu Mukti.**

Stres kerja cukup sering dikaitkan dengan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Trivellas et al. (2013) menunjukkan stres kerja memiliki hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Ini berarti jika stres kerja meningkat, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Winahyu Mukti.**

Dartey-Baah et al. (2020) melalui penelitiannya menunjukkan stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja di Ghana, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Prasetio et al., (2019) menyatakan berbagai macam bentuk kompensasi akan membantu meningkatkan kepuasan kerja. Kompensasi yang sifatnya hanya finansial tidak memastikan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kombinasi yang baik antara kompensasi juga akan membantu karyawan untuk menurunkan tingkat stresnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Stres kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Winahyu Mukti.**