

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, kompensasi, stres kerja, dan kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku referensi, jurnal, serta sumber dari internet yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris (*Management*) yang berasal dari kata “*manage*“ yang memiliki arti mengurus atau mengatur. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara memimpin, membimbing, dan mengatur orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi atau perusahaan agar dapat menjalankan kewajibannya dengan baik dan benar sehingga tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen diantaranya adalah:

Menurut G. R. Terry (2018:2) berpendapat bahwa:

“Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conduicted to determinate achive goals that have been utilization though the use of human resource and other resources”.

Definisi manajemen menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) adalah “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”.

Sedangkan manajemen menurut Wibowo (2017:3), adalah proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan penyampaian para ahli diatas maka peneliti memiliki pengertian bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni, meliputi beberapa proses guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan tindakan-tindakan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Terry (2018:10) fungsi dasar manajemen dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan

datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang (pegawai) terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar (ukuran).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manusia adalah aset yang utama didalam organisasi, sehingga harus diolah dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Beberapa ahli dibidang ilmu manajemen menjelaskan tentang definisi manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah:

Menurut Sutrisno (2018:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Pendapat dari Mondy, dkk (2017:25) mengemukakan bahwa :

“Human Resource Management is the use of individuals to achieve organizational objectives. Basically, all managers get things done through the efforts of others. Consequently, managers at every level must concern themselves with HRM”.

Definisi di atas memiliki arti manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Konsekuensinya, manajer di setiap level harus pula memperhatikan SDM.

Sedangkan Marwansyah (2019:3) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan

dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan dalam mengatur manusia atau tenaga kerja yang ada di dalam organisasi atau perusahaan agar menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih efisien jika menggunakan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

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

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

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

4. Pengendalian

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

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

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

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

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

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling terpenting dan kunci terwujudnya kerna tanpad disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai suatu tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Berikut merupakan beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:10) :

1. Tujuan Masyarakat Sosial (*Social Objective*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat.

2. Tujuan Masyarakat Organisasi (*Organizing Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian lain, diharuskan sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara baik. Dengan kata lain, setiap pegawai organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsi dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Tujuan sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi, meningkatkan kontribusi karyawan bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada manusia yang mengolah organisasinya.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan salah satu faktor terpenting dalam organisasi. Berhasil atau gagalnya organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang pemimpin. Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan sosok yang memiliki peran penting dalam mengatur, membuat rencana, memiliki tanggung jawab, selektif, dan dalam kelompok memberikan arahan kepada bawahannya.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pimpinan kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu melakukannya dalam bekerja atau dalam berorganisasi. Berikut definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Menurut Handoko (2018:292) kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan

kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.

Menurut G.R. Terry (2018:273) :

“Leadership is total the activities/activities of others to influence willingness of others to achieve goals together”

Artinya, kepemimpinan adalah total aktivitas atau kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan kepemimpinan menurut Kartono (2017:10) adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan, peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain. Pemimpin harus bisa melakukan perubahan inovasi, kerjasama dengan bawahannya dengan saling mendukung.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur

organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Sutrisno (2018:219) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok.

2.1.3.3 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ciri atau sifat dari seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Ciri dan sifat itu pun dibagi dalam beberapa tipe, seperti yang dikemukakan oleh Busro (2018:229) sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.

3. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.

4. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

2.1.4 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan situasi yang ada. Kepemimpinan ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan penyesuaian diri dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerja perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Berikut beberapa pengertian kepemimpinan situasional menurut para ahli:

Menurut Bhargavi dan Yaseen (2018) gaya kepemimpinan situasional adalah keahlian yang dimiliki oleh manajer untuk menganalisis isyarat-isyarat yang ditunjukkan oleh karyawan, sehingga pemimpin dapat mendiagnosa, kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi tersebut.

Hersey dan Blanchard (2017:173) menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berfokus pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan sesuai dengan kematangan pengikut dalam kaitannya dengan tugas tertentu.

Selain itu teori kepemimpinan situasional menurut Rifa'i dan Fadhi (2018:70) tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang atasan dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinan yang efektif.

Dari teori diatas dapat disimpulkan, bahwa pada dasarnya pendekatan situasional menggambarkan gaya yang digunakan seorang pemimpin tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

2.1.4.2 Karakteristik Kepemimpinan Situasional

Terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard (2017) yaitu sebagai berikut:

1. Berwawasan Luas / *Insightful*

Pemimpin situasional berwawasan luas dan memahami kebutuhan karyawannya di situasi apa pun. Saat memiliki wawasan luas, pemimpin dapat menilai apakah karyawan merasa percaya diri atau khawatir, termotivasi atau bimbang, serta bisa menangani tugas sendiri atau membutuhkan dukungan tambahan.

2. Fleksibel / *Flexible*

Fleksibilitas itu penting karena kemungkinan ada banyak karyawan memerlukan gaya kepemimpinan situasional yang berbeda. Pemimpin berhak menyesuaikan diri dengan setiap individu.

3. Terpercaya / *Trustworthy*

Kepercayaan adalah salah satu karakteristik kepemimpinan situasional terbaik yang dimiliki seorang pemimpin. Pemimpin bisa mendapatkan kepercayaan karyawannya dengan memelihara komunikasi dan mendorong hubungan yang positif.

4. Pemecah Masalah / *Problem Solver*

Pemimpin situasional yang unggul dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menjadi pemikir bijaksana berpandangan luas yang bisa memecahkan berbagai masalah saat itu muncul adalah kemampuan yang tidak ternilai.

5. Mentor dan Pelatih / *Coach*

Pemimpin situasional yang baik harus bertindak sebagai pelatih bagi karyawan setiap saat. Pemimpin harus bisa menyemangati dan memelihara para bawahan dengan mengarahkan mereka dalam pekerjaan sehari-hari.

2.1.4.3 Indikator dan Dimensi Kepemimpinan Situasional

Menurut Sedarmayanti (2017) ada empat dimensi teori kepemimpinan situasional yaitu:

1. *Telling* / memberitahukan

- a) Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas.
- b) Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

2. *Selling* / menjajakan

- a) Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat.
- b) Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. *Participating* / mengikutsertakan
 - a) Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan
 - b) Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
4. *Delegating* / wewenang

Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan Hersey dan Blanchard (2017:67) mengemukakan indikator gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

2.1.4.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard (2017) terdapat beberapa tipe-tipe kepemimpinan seperti berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan Instruksi

Seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.
- b. Gaya Kepemimpinan Konsultasi

Pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan

keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.

c. **Gaya Kepemimpinan Partisipasi**

Perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

d. **Gaya Kepemimpinan Delegasi**

Pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

2.1.5 Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun non fisik. Kompensasi juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atau karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.5.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang, yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan prinsip adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya. Berikut beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2018:118) menyatakan bahwa kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan pengeluaran dan biaya kompensasi ini untuk memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba yang terjamin.

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi.

Pengertian kompensasi lain menurut Suparyadi (2017:271) adalah keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik yang bersifat finansial maupun bukan finansial.

Berdasarkan definisi para ahli diatas, disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala imbalan balas jasa atas kontribusi kerja seorang karyawan baik berupa fisik atau non fisik yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.5.2 Jenis Kompensasi

Menurut Sofyandi (2018:159) ada beberapa jenis kompensasi yaitu:

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: upah/gaji dan insentif.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan

karyawan. Pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: tunjangan dan fasilitas yang diberikan perusahaan.

2.1.5.3 Indikator dan Dimensi Kompensasi

Menurut Rivai (2018:358) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

1. Kompensasi langsung (*Direct Compensation*) adalah berupa gaji, upah, dan upah insentif.
 - Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
 - Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - Upah Insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*) adalah kompensasi (balas jasa) langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - *Benefit* dan *Service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam

usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, fasilitas kantor, pakaian dinas, mushala, olahraga, dan darmawisata.

2.1.5.4 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Menurut Handoko (2018:55) mengemukakan beberapa fungsi kompensasi sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat universal.

Adapun tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan menurut Kadarisman (2017:81) adalah:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberdaya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetinsi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.

2.1.5.5 Norma Pemberian Kompensasi

Menurut Mahsun (2018:114) terdapat empat alternatif norma pemberian kompensasi agar dapat digunakan untuk memicu kinerja dan produktivitas pegawai, yaitu:

1. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

Setiap organisasi pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sementara itu, setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang tidak selaras dengan tujuan organisasi. Kompensasi harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

2. Keadilan (*equity*)

Kompensasi harus diberikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu atau kelompok. Karyawan yang memberi kontribusi tinggi maka imbalannya juga akan tinggi, sebaliknya jika memberi kontribusi rendah, imbalan juga akan rendah.

3. Kesamaan (*equality*)

Penghargaan juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu atau kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.

4. Kebutuhan (*need*)

Pemberian kompensasi kepada pegawai mesti mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Kompensasi yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

2.1.5.5 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2017:84) ada 6 faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu faktor pemerintah, penawaran bersama, standrat dan biaya kehidupan, upah perbandingan, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

1. Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antar perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai, hal ini karna kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkah upah pegawai.

6. Kemampuan pegawai

Dalam menentukan kompensasi perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.6 Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Keberadaan stres akan menjadi pemicu terjadinya permasalahan yang tentu saja akan berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengelola stres kerja setiap individu karyawan agar terjaga kualitas produktivitasnya.

2.1.6.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Dalam pekerjaan seorang karyawan yang diberikan beban berlebihan atau yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya.

Adapun beberapa definisi stres kerja menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Robbins dan Judge (2017:597) stres kerja adalah sebuah kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang.

Mangkunegara (2017:97) memberikan definisi bahwa “Stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya.”

Sedangkan stres kerja menurut Maureen F., dkk (2019:5-6):

“Work stress is a term commonly used to refer to the link between poor work conditions and health. Work stress denotes a condition or intermediate arousal state between objective stressors and strain”.

Yang artinya, stres kerja adalah istilah yang biasa digunakan untuk merujuk pada hubungan antara kondisi kerja yang buruk dan kesehatan. Stres kerja menunjukkan kondisi atau keadaan gairah antara stresor obyektif dan ketegangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah stres sebagai hubungan antara seseorang dengan lingkungannya. Dimana seseorang yang mendapat tekanan atas tuntutan pekerjaan, dan dapat dipengaruhi oleh tekanan emosional yang mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik. Sehingga dapat membahayakan kesehatan.

2.1.6.2 Sumber – Sumber Stres Kerja

Sumber-sumber stres kerja merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam diri seseorang karena berbagai hal misalkan sumber tersebut berasal dari pekerjaan dan berasal dari luar pekerjaan. Menurut Siagian (2017:301) menggolongkan sumber-sumber stres kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal dari luar pekerjaan.

Berikut hal-hal yang dapat menjadi sumber stres yang berasal dari pekerjaan :

1. Beban tugas yang terlalu berat.
2. Desakan waktu.
3. Iklim kerja yang tidak aman.
4. Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja.
5. Ketidak seimbangan antara wewenang dan tanggungjawab.
6. Ketidak jelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
7. Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain didalam dan diluar kelompok kerjanya.
8. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi.

Sedangkan sumber-sumber stres yang berasal dari luar pekerjaan meliputi:

1. Masalah keuangan.
2. Perilaku negatif anak-anak.
3. Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis.
4. Pindah tempat tinggal.
5. Ada anggota keluarga yang meninggal.
6. Kecelakaan.
7. Mengidap penyakit berat.

Berdasarkan sumber-sumber stres kerja yang telah dikemukakan diatas, disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari dalam pekerjaan yaitu desakan waktu, beban kerja yang terlalu berat akan menimbulkan stres terhadap karyawan dan sumber stres dari luar pekerjaan juga bisa dipengaruhi stres kerja karyawan yaitu salah satunya masalah keluarga, mengidap penyakit berat dan sebagainya. Hal ini bisa diatasi oleh pemulihan diri.

2.1.6.3 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:157) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi stres kerja, antara lain :

- a. Beban kerja yang dirasakan terlalu berat
- b. Waktu kerja yang mendesak
- c. Kualitas pengawasan kerja yang rendah
- d. Iklim kerja yang tidak sehat
- e. Otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab
- f. Konflik kerja

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan, dan hambatan. Menurut Robbins (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stres yang potensial yaitu:

1. Faktor lingkungan

Perubahan yang terjadi secara tidak pasti dalam lingkungan organisasi dapat mempengaruhi tingkat stres dikalangan karyawan. Contohnya: keamanan dan keselamatan dalam lingkungan pekerjaan, perilaku manajer terhadap bawahan, kurangnya kebersamaan dalam lingkungan pekerjaan.

2. Faktor organisasional

Tuntutan tugas yang berlebihan, tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam kurung waktu tertentu.

3. Faktor individual

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

- a. Faktor persoalan keluarga, survey nasional menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

- b. Masalah ekonomi, diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.

- c. Karakteristik kepribadian, faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

2.1.6.4 Pendekatan Stres Kerja

Pendekatan stres kerja merupakan cara individu agar dapat meminimalisir stress kerja yang dialami pada lingkungan perusahaan serta lingkungan luar perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017:157) ada empat pendekatan terhadap stres kerja yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), biofeedback dan program kesehatan pribadi (*personal wellness programs*). Empat pendekatan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan Dukungan Sosial (*social support*)

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya, bermain game, lelucon, dan bodor kerja.

2. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*)

Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendorkan kerja otot dan menenangkan emosi. Meditasi ini dapat dilakukan selama dua periode waktu yang masing-masing 15-20 menit. Meditasi bisa dilakukan diruangan khusus. Karyawan yang beragama islam bisa melakukannya shalat dzuhur melalui doa dan dzikir kepada Allah SWT.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan olahraga secara teratur.

2.1.6.5 Indikator dan Dimensi Stres Kerja

Stres kerja dapat diukur melalui dimensi dan diperjelas dengan indikator-indikatornya. Berikut adalah dimensi indikator stres kerja menurut Rivai (2018:314):

1. Kondisi Pekerjaan, meliputi:
 - a. Beban kerja dalam faktor fisik dan mental
 - b. Tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dari kemampuannya
 - c. Jadwal bekerja
2. Stres karena peran
 - a. Ketidak jelasan peran
3. Komunikasi antar pegawai
 - a. Hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang baik
 - b. Perhatian pimpinan terhadap hasil kerja karyawan
4. Perkembangan karir
 - a. Promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya
 - b. Promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari kemampuannya
 - c. Keamanan pekerjaannya
5. Pembagian kerja
 - a. Jadwal kerja

Selain itu, Robbins dan Judge (2017:597) mengungkapkan dimensi pada stres kerja yaitu:

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Kurangnya kerja sama dalam struktur organisasi
- 3) Tuntutan antar pribadi
- 4) Standar kerja atasan yang sulit dipenuhi
- 5) Ketidakjelasan peran

Berdasarkan uraian diatas bahwa dimensi stres kerja terjadi di dalam faktor eksternal (organisasi dan orang lain) maupun faktor internal (diri sendiri) dalam waktu yang tidak terduga.

2.1.7 Kinerja Karyawan

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik fokus perhatian organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Sehingga memiliki peran yang sangat penting atau sebagai faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik. Terdapat beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli yaitu :

Menurut Afandi (2018:83) berpendapat bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Adapun pendapat menurut Gary Dessler (2018:1) *“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*. Yang berarti kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan Prawirosentono (2019:120) menyebutkan kinerja, atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah segala sesuatu yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab dan target hasil kerja yang optimal secara efektif dan efisien dengan standar yang telah ditentukan.

2.1.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2017:134), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian dalam penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pedaya gunaan karyawan secara optimal, untuk mengarahkan jenjang/rencana karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.

4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

2.1.7.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Priansa (2017:50) adalah sebagai berikut :

a. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik, pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

b. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usaha merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan berkejadengan baik jika hanya sedikit upaya.

c. Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasioanal, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

2.1.7.4 Komponen Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019:204), terdapat komponen penilaian kinerja diantaranya sebagai berikut :

a. Absensi

Merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada masuk kerja sampai pulang kerja.

b. Kejujuran

Merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya, sama seperti halnya dengan absensi kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus di buat.

c. Tanggung jawab

Merupakan unsur yang sangat penting terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan baik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan akan dinilai kurang baik.

d. Kemampuan

Merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.

e. Loyalitas

Merupakan kesediaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan, biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama.

f. Kepatuhan

Merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan atau dengan kata lain kepatuhan adalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan.

g. Kerjasama

Merupakan saling membantu antara karyawan baik satu bagian maupun bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan artinya kemampuan seseorang dalam memimpin suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.7.5 Indikator dan Dimensi Kinerja

Menurut Robbins (2017:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

2) Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit) tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

3) Ketepatan Waktu

Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

4) Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas

Sedangkan Sudarmanto (2019:11) mengemukakan ada empat indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan acuan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian terdahulu dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berikut terdapat beberapa kumpulan penelitian terdahulu yang sudah penulis lakukan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Tita Agustini, Yuyun Elizabeth Patras, dan Tita Rosita. Jurnal Manajemen Pendidikan, Volume 10, No 1, Januari 2022 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Efikasi Diri dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar Kecamatan Rancakalong Kabupaten Sumedang.	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional, efikasi diri dengan kinerja guru PNS yang positif dan signifikan.	Kepemimpinan Situasional Kinerja	Efikasi Diri Lokasi Penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	<p>P. Hellen Wijaya, Christina Catur Widayati, dan Chichi Rahmayanti. Jurnal Ekonomi 23(3), 319–333. 2018.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja di PT.CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kepemimpinan Situasional</p> <p>Kompensasi</p> <p>Kinerja</p>	<p>Budaya Organisasi</p> <p>Lokasi Penelitian</p>
3	<p>Aai Mustika. E-Jurnal Apresiasi Ekonomi, Volume 7, Nomor 3, September 2019 : 338-347</p> <p>THE EFFECT OF SITUASIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. KEDAUNG TABLETOP PLAZA PEKANBARU</p>	<p>Hasil penelitian tersebut di atas menjelaskan bahwa terbukti gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kedaung Tabletop Plaza Pekanbaru</p>	<p>Kepemimpinan Situasional</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>
4	<p>Jeinne Theresia Laurent, dan Sutarto Wijono. Jurnal Ilmu Psikologi Vol 9, No 1, 2018.</p> <p>HUBUNGAN ANTARA GAYA</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan.</p>	<p>Kepemimpinan Situasional</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Lokasi Penelitian</p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. MARGA NUSANTARA JAYA CABANG TEGAL			
5	Aldio Rizky Lianata, dan Bowo Santoso. E-Jurnal Apresiasi Ekonomi, Volume 10, Nomor 2, Mei 2022 : 148-158 “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Auto 2000 Basuki Rahmat Surabaya”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan Kompensasi Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
6	Masrtinus Buulolo. JURNAL AS-SAID, 1(2), 40–51. 2022 PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PANCARAN PONDOK TERING.	Pengujian hipotesis secara parsial dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pancaran Pondok Tering, pada pengujian hipotesis secara simultan dimana gaya	Gaya Kepemimpinan Kompensasi Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pancaran Pondok Tering.		
7	<p>Abdon Saut Pardamean Siahaan, Setiaplansa Situmorang, dan Demak CY Simanjuntak. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 5 No. 2, 2021</p> <p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. ISTANA DELI KENCANA MEDAN</p>	<p>Hasil membuktikan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja, ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, ada pengaruh stres kerja terhadap kinerja, dan ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan stres kerja secara simultan terhadap kinerja.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>Stres Kerja</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	<p>Lingkungan Kerja</p> <p>Lokasi Penelitian</p>
8	<p>Nursyamsi. Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Unpad, Vol. 6, No. 2, 2017</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Pemberdayaan, dan Stres Kerja terhadap Komitmen</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, pemberdayaan, dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>	<p>Kepemimpinan</p> <p>Stres Kerja</p> <p>Kinerja</p>	<p>Pemberdayaan</p> <p>Komitmen</p> <p>Lokasi Penelitian</p>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	organisasional serta dampaknya terhadap Kinerja Dosen	terhadap komitmen organisasaional serta berdampak terhadap kinerja pegawai seorang dosen.		
9	Nadia Antonita Christy dan Sholihati Amalia. Jurnal Riset Bisnis dan Investasi. Vol 3, No 2, 2017 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT. Catur Kartika Jaya	Hasil yang diperoleh melalui penelitian ini adalah ada pengaruh negatif yang signifikan dan signifikan terhadap stres kerja terhadap kinerja pegawai produksi di PT Catur Kartika Jaya.	Stres Kerja Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
10	Shinta Noratta, Imas Masriah, Budhi Prabowo. Jurnal Manajemen. Vol.11 No. 2. Hlm. 341-350. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Kompensasi Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Armaz Insan Mandiri	Hasil penelitian menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap stres kerja secara simultan. Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kompensasi secara parsial berdampak besar terhadap Stres Kerja dan berdampak pada Kinerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan Kompensasi Stres Kerja Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	Ferry Muliadi Manalu. Jurnal Equilibiria. Volume 7 No. 1, 2020. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI, DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. RANCANG ADHYA SELARAS	Hasil analisis dapat diketahui bahwa antara keempat variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi dan stress kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan Kompensasi Stres Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja Lokasi Penelitian
12	Syafitri, Novrihan Leily Nasution, Aulia Indra. Jurnal Ekonomi dan Strategi, Vol. 2, No 2, 2021. ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, STRES KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK LABUHANBATU	Hasilnya adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, untuk uji t sedangkan untuk uji F keempat variabel yang diteliti Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Stres Kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Kompensasi Stres Kerja Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja Lokasi Penelitian

Sumber : Data dipeoleh peneliti dari berbagai jurnal (2022)

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ditunjukkan pada tabel 2.1 diatas, menunjukkan bahwa penelitian terdahulu memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu permasalahannya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan pada variabel bebas (independen) yang digunakan, penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan situasional, kompensasi dan stress kerja sebagai variabel bebasnya. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu terletak pada waktu, objek, letak variabel dan teori yang digunakan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset. Berdasarkan teori maka perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Mengacu pada teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut ini.

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin bisa menyesuaikan gaya memimpin mereka agar sesuai dengan kebutuhan karyawan atau lingkungan kerja saat ini. Dalam kepemimpinan situasional, pemimpin akan mengambil tindakan sesuai dengan situasi yang ada dan juga mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.

Keterkaitan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Aai Mustika (2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lainnya Tita Agustini (2022) hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional, efikasi diri dengan kinerja guru PNS yang positif dan signifikan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Jeinne Theresia Laurent & Sutarto Wijono (2018) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan, kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawannya.

2.3.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka pada perusahaan. Kompensasi biasanya diberikan dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena merupakan salah satu bentuk penilaian positif terhadap karyawan atas prestasi maupun hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan.

Dari penjelasan tersebut kompensasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh P. Hellen Wijaya (2018) hasil penelitian menyatakan kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Aldio Rizky (2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh Masrtinus Buulolo (2022) dimana hasil dari penelitian yaitu gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dapat disimpulkan dengan adanya pemberian kompensasi maka akan timbul motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja, dan mereka akan merasa dihargai atas usahanya. Hal inilah yang secara tidak langsung akan menimbulkan dorongan kepada para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.3.3 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan. Dalam suatu pekerjaan, karyawan yang diberikan beban yang berlebihan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya, mereka akan mengalami stres dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila stres kerja yang dirasakan oleh karyawan meningkat maka akan mengakibatkan turunnya kinerja karyawan tersebut.

Keterkaitan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Abdou Saut (2021) hasil membuktikan adanya pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nursyamsi (2017) hasil dari penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja seorang dosen.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Nadia Antonita Christy dan Sholihati Amalia (2017) dalam penelitian hasil yang diperoleh adalah adanya pengaruh yang signifikan terhadap stres kerja terhadap kinerja karyawan.

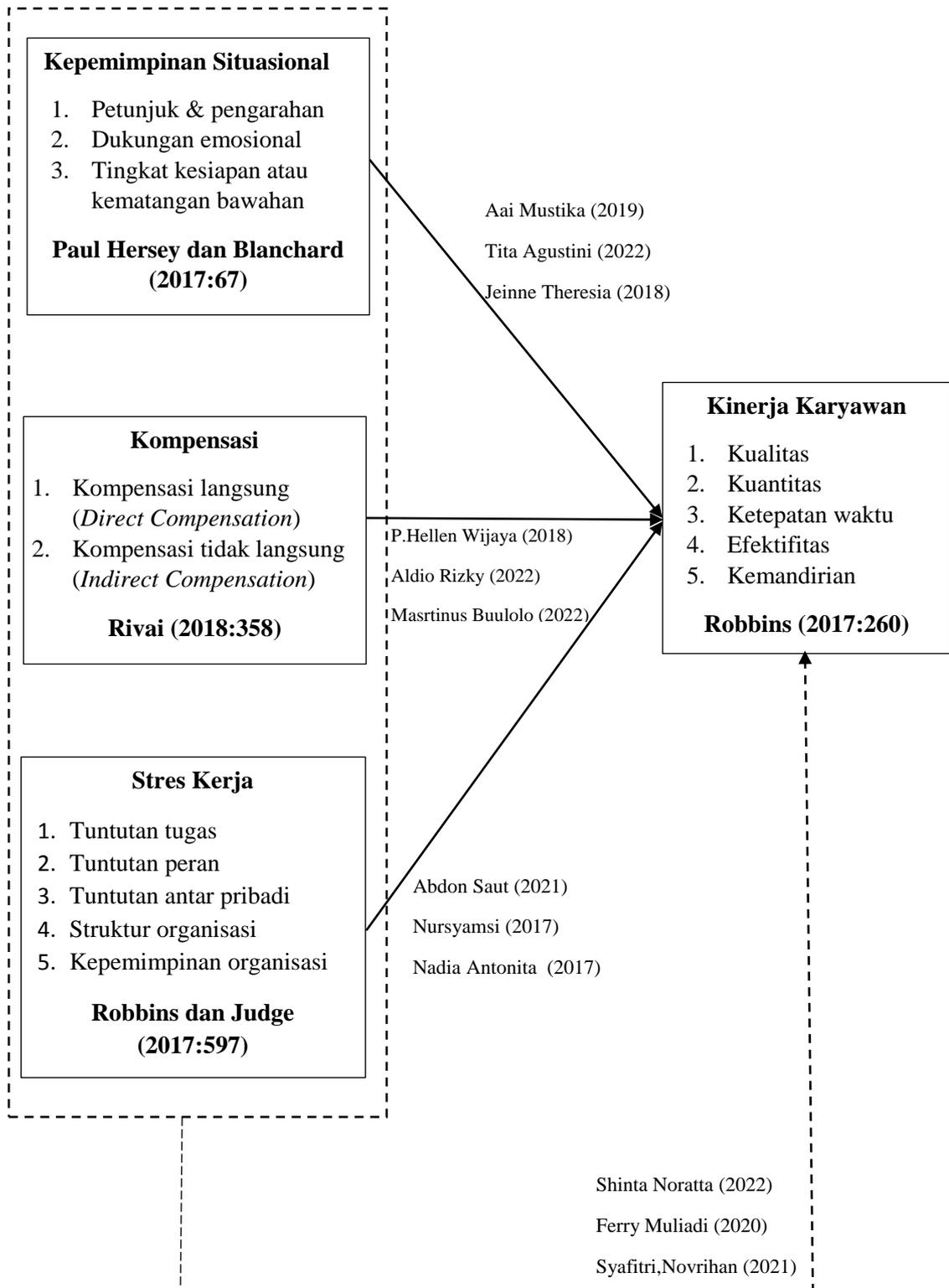
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin tepat dan mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawan agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu tujuan perusahaan ini dapat tercapai secara optimal, maka diperlukan kinerja karyawan yang baik. Tidak hanya itu, dengan perusahaan menerapkan pemberian kompensasi juga mampu meningkatkan produktifitas kerja karyawan. Karena dengan adanya kompensasi yang adil, karyawan merasa dihargai atas prestasi kerjanya. Kinerja karyawan akan menurun jika karyawannya merasa tertekan/stres dalam bekerja, maka dari itu pentingnya seorang pemimpin yang selalu memperhatikan para karyawan agar mereka tidak merasa terbebani oleh tugas yang diberikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Shinta Noratta (2022) hasil penelitian menyatakan gaya kepemimpinan, kompensasi dan stress kerja secara parsial berdampak besar terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian Ferry Muliadi Manalu (2020) hasil analisis dapat diketahui bahwa antara keempat variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi dan stress kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Syafitri, Novrihan Leily Nasution, dan Aulia Indra (2021) hasilnya adalah keempat variabel yang diteliti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, stres kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2020:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.