

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Kinerja karyawan

Kinerja dapat dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2015).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Kinerja adalah kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan

pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis kedalam tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal (Winardi, 2014).

Tugas pokok beberapa Direktorat, kemudian beberapa divisi, dan tugas pokok setiap divisi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud. Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat dilingkungan Direktorat Jenderal tersebut. Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi dari kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan agregasi semua unit adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan unit tersebut (Sulistiyani, 2013) .

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*Effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tujuan evaluasi kinerja adalah bentuk untuk

memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi (Anwar, 2013).

Berdasarkan defenisi di atas bahwa kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. maka dalam hal ini dinyatakan kinerja karyawan dapat mendorong semangat para karyawan, maka dari itu pimpinan harus selalu berusaha memperhatikan bawahannya agar kinerja karyawannya berjalan dengan baik tanpa kendala.

2.1.1.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam Budiasa (2021) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1 Faktor Individual, meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2 Faktor Psikologis, terdiri atas presepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- 3 Faktor Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Kamsir dalam Budiasa (2021) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keterampilan

Secara psikologis, kemampuan potensial (IQ) yang dimiliki pegawai berada di rentang 110-120. Kemudian adanya pelatihan yang sesuai dengan jabatannya dan menambah keterampilan pegawai, akan mempermudah pegawai dalam memenuhi hasil kerja yang diinginkan.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah tentang pengetahuan pekerjaan. Individu dengan pengetahuan pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik dan sebaliknya juga

3. Rencana kerja

Rencana kerja dibutuhkan untuk membuat pegawai lebih mudah untuk mencapai tujuannya. Artinya, jika pekerjaan tersebut memiliki desain dan terstruktur dengan baik, maka dapat memudahkan dalam melakukan pekerjaan dengan benar dan akurat.

4. Disiplin

Disiplin dalam artian mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah kepatuhan pegawai yang bersangkutan dengan kepatuhan terhadap kontrak kerja di tempat dia bekerja.

5. Dunia kerja

Keadaan di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja dapat berupa sarana, prasarana, ruangan, peralatan, serta jalinan kerja antara sesama pegawai dan

juga atasan.

6. Kelegaan

Rasa Kelegaan dan rasa yang dirasakan individu sebelum maupun sesudah melakukan pekerjaan. Ketika pegawai merasa bahagia dengan pekerjaannya maka pegawai akan bekerja juga dengan baik.

7. Faktor motivasi

Motivasi berupa sikap seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang ada. Motivasi adalah suatu usaha dalam menggerakkan pegawai agar berusaha dan terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.

8. Budaya organisasi

Rutinitas yang ada dalam lingkungan organisasi. Rutinitas tersebut menciptakan perilaku mengatur hal-hal yang diterima secara umum di lingkungan organisasi tersebut dan harus diikuti oleh semua anggota organisasi.

9. Kesetiaan

Merupakan loyalitas pegawai untuk tetap bekerja dan mempertahankan organisasi tempat pegawai tersebut bertugas. Loyalitas ini tercermin dalam pekerjaan yang dilakukan secara sungguh-sungguh, meskipun saat kondisi organisasi tidak baik.

10. Stres kerja

Stres kerja adalah adanya sesuatu yang dimediasi oleh perbedaan individu dan proses mental, yang merupakan hasil dari setiap tindakan eksternal (lingkungan), situasi atau peristiwa yang secara berlebihan menyesuaikan

kebutuhan mental atau fisik seseorang, dalam menenangkan keadaan mental atau sebaliknya.

2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Sementara itu, dalam kaitannya kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut (Robert L. Mathis dan John Jackson (2006) :

1. Kuantitas Kerja, yaitu meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan.
2. Kualitas Kerja, yaitu berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan rencana organisasi.
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

Indikator yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah efektivitas dan kemandirian (Mangkunegara 2017) :

1. Efektivitas

Kemampuan dalam merealisasikan target yang ingin dicapai

2. Kemandirian

Kemandirian adalah kemampuan dalam melakukan tugas tanpa bantuan dari orang lain.

Menurut Setiawan dan Kartika (2024) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Ketepatan penyelesaian tugas merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

- 2) Kesesuaian jam kerja merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- 3) Jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- 4) Kerjasama antar karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

Uraian rincian indikator kinerja sebagai berikut (Sjafri, 2024) :

- 1) Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
- 3) Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 4) Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 5) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi

2.1.2 Stres Kerja

Stres kerja adalah kondisi kertegantungan yang mempengaruhi emosi,

proses berpikir, dan kondisi seseorang. Orang-orang yang mengalami stres menjadi nervous dan merasakan kekhawatiran yang kronis. Stres adalah suatu kondisi ketergantungan yang menciPT..akan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi proses berpikir dan kondisi seorang karyawan, stres terlalu besar dapat mengancam kemampuan seorang untuk menghadapi lingkungan. Tujuan yang dicapai Perusahaan tidak akan terlepas dari peran dan andil setiap karyawan yang menjadi penggerak kehidupan organisasi, sehingga sudah selayaknya peran dari pimpinan para manajer Perusahaan untuk dapat memahami kondisi para karyawannya, apabila karyawan terdapat beban masalah yang dapat menghambat kinerja Perusahaan tersebut maka secepatnya pimpinan dapat mengurangi dan menyelesaikan beban karyawan tersebut, terutama mengenai stres kerja yang semestinya harus dikelola dengan penuh kesinambungan supaya tidak menghambat jalanya kinerja Perusahaan. Oleh karena itu penanganan stres kerja harus dilakukan dengan baik dan berkesinambungan dengan, dan pimpinan harus cepat tanggap hal tersebut, karena akan berdampak pada kinerja Perusahaan,

Prestasi kerja karyawan merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan Tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup untuk mengerjakan suatu pemahaman yang sangat jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam Perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam Upaya Perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Rizkiyani dan Saragi (2022), pengelolaan stres yang buruk dapat berdampak pada motivasi seseorang. Stres yang terlalu rendah membuat karyawan kehilangan motivasi untuk berprestasi, sementara stres yang berlebihan dapat menyebabkan frustrasi dan menurunkan kinerja mereka. Oleh karena itu, stres kerja dalam suatu organisasi menjadi masalah yang penting untuk diperhatikan sejak munculnya tuntutan efisiensi dalam pekerjaan. Setiap karyawan berperan sesuai dengan tugasnya dalam organisasi, yang berarti setiap individu memiliki tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai aturan dan harapan atasan.

2.1.3.1 Ciri-Ciri Stres Kerja

Stres kerja merupakan kondisi yang dapat memengaruhi Kesehatan fisik dan mental seseorang yang disebabkan oleh tekanan dalam lingkungan kerja. Menurut Luthans (2023), ciri-ciri stres kerja dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Ciri-ciri stres fisik: Kelelahan yang berkepanjangan, masalah tidur (insomnia atau tidur berlebihan), sakit kepala atau migran, Gangguan pencernaan (seperti mual).
2. Aspek Psikologis: meliputi kecemasan, depresi, dan perasaan cemas yang berlebihan terkait dengan pekerjaan.
3. Aspek Perilaku: Tanda-tanda ini dapat berupa penurunan produktivitas, kebiasaan buruk seperti merokok atau makan berlebihan, serta meningkatnya absensi.

4. Aspek Emosional: perasaan frustrasi, marah, atau kurangnya motivasi dan kebahagiaan dalam pekerjaan.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Hal-hal yang mengakibatkan stres disebut stressor. Stres adalah reaksi yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk ketidakpuasan kerja. Stres juga sering diinterpretasikan dalam bentuk emosi yang kuat seperti cemas, tidak bergairah, marah, frustrasi, cenderung merasa bosan, kelelahan, dan tidak bersemangat.

Menurut Luthan (2023) faktor-faktor yang menyebabkan stress (*antecedent stress*) antara lain:

1. Stressor ekstraorganisasi, mencakup perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi kerja, kondisi ekonomi, ras dan kelas, perbedaan persepsi serta perbedaan kesempatan bagi pegawai atas penghargaan atau promosi.
2. Stressor organisasi, mencakup kebijakan dan strategi administratif, struktur organisasi, kondisi kerja, tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, serta penghargaan yang tidak memadai.
3. Stressor kelompok, mencakup kurangnya kohesivitas kelompok seperti pegawai tidak memiliki kebersamaan karena desain kerja, karena penyelia melarang atau membatasinya, serta kurangnya dukungan sosial pada individu.
4. Stressor individu, mencakup disposisi individu seperti kepribadian, persepsi kontrol personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, daya tahan psikologis, serta tingkat konflik intra individu yang berakar dari frustrasi.

2.1.2.1 Indikator Stres Kerja

Menurut Hasibuan (2014) stress kerja memiliki lima indikator sebagai

berikut:

1. Konflik, perbedaan pendapat antara dua orang atau lebih anggota organisasi atau kelompok. Diukur dari persepsi responden mengenai konflik antara karyawan dengan pimpinan.
2. Komunikasi, proses pemindahan informasi dari seorang kepada orang lain dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang kurang baik antara karyawan dapat menyebabkan konflik.
3. Waktu kerja, waktu untuk melakukan pekerjaan, diukur dari persepsi responden mengenai waktu kerja yang dirasakan berlebihan.
4. Sikap pimpinan, diukur dari persepsi responden mengenai sikap pimpinan yang kurang adil dalam memberikan tugas.
5. Beban kerja, sesuatu yang dirasakan berada di luar kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya satunya dilihat dari target Perusahaan.

Indikator stres kerja menurut Robbins (2018) adalah sebagai berikut:

1. Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, dan tata kerja letak fisik
2. Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi
3. Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciPT..akan oleh pegawai lain

4. Struktur organisasi, gambaran intansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab

Menurut Robbins P. S (2017) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan. Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi , ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.
2. Stres Organisasi. Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.
3. Stres Individu. Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dala stres kerja yaitu stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

4. Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

2.1.3 Kompensasi

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Agusven, T., Satriadi, & Yani, A. (2024). Kompensasi adalah segala bentuk imbalan, baik langsung (gaji, bonus) maupun tidak langsung (tunjangan, fasilitas), yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Kompensasi juga segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa perusahaan untuk kinerja dan usaha dari karyawan tersebut, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial (Handoko, 2008).

Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja potensial yang dimiliki. Menurut (Mangkunegara A.P., 2007), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan dan sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan. Hadiah berupa uang merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan sebagai penghargaan dari kinerja dan usaha dari karyawan. Kompensasi juga merupakan sebuah bentuk Stress Kerja langsung atau tidak langsung, finansial atau non finansial, yang adil dan layak sebagai balasan atas kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi dapat termotivasi dalam bekerja, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan dan tujuan perusahaan dapat dicapai (Widodo, 2016). Sebagai kesimpulan, kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan karena pelaksanaan kerja, bisa

berbentuk finansial atau lainnya, seperti gaji, upah, bonus, insentif, tunjangan, dan lain-lain (Hariandja,2005).

Menurut (Notoatmoodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia,2009), tujuan dari kompensasi adalah memberikan penghargaan terhadap kinerja dan prestasi karyawan.

2.1.3.2 Jenis - Jenis Kompensasi

Kompensasi terbagi menjadi dua jenis (Yoyo Sudaryo, 2024):

1. Kompensasi Finansial terbagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung
2. Kompensasi Non Finansial biasanya berhubungan dengan karir (promosi jabatan, pengakuan karya, prestasi kerja, temuan baru, dan lain-lain) dan lingkungan kerja (pujian verbal dan non verbal lingkaran pertemanan, rekan kerja yang cocok, kenyamanan dalam bekerja, keadaan yang kondusif, kebersihan tempat kerja , dan lain-lain).

2.1.3.3 Indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2017) yaitu:

1. Upah dan gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerjaan-pekerjaan produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerjaan dengan pemberi kerja. Gajiumunya

berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan yang bersifat secara tetap.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja dan sebagainya

Menurut (Ulfatin & Triwiyanto,2024) indikator kompensasi dalam organisasi yang bergerak di bidang pendidikan adalah sebagai berikut :

1. Gaji dan upah

Merupakan kompensasi utama yang di berikan perusahaan kepada karyawan sebagai penghasilan utama.

2. Insentif

Bentuk Stress Kerja untuk karyawan sebagai motivasi dalam meningkatkan produktivitas.

3. Tunjangan

Merupakan tambahan kompensasi sebagai bentuk pelayanan dan support bagi karyawan.

Menurut Edison, et al.,(2017) indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi bersifat normatif Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.
2. Kompensasi bersifat kebijakan Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan

2.1.4 Pengaruh Antar Variabel

Berikut adalah teori mengenai pengaruh antar variabel yang terdiri dari pengaruh stress kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan:

2.1.4.1 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stress kerja adalah kondisi ketegangan psikologis dan fisiologis yang

dialami karyawan akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya yang tersedia, menurut Bakker et al. (2024) dalam model Job Demands-Resources (JD-R) versi terbaru. Stress kerja dapat bersifat fisik maupun emosional, namun tetap memberikan dampak negatif terhadap konsentrasi dan motivasi kerja karyawan. Semakin tinggi intensitas stress kerja maka semakin besar pula penurunan produktivitas karyawan. Perlu ditekankan bahwa stress kerja tidak hanya dipengaruhi oleh beban kerja, tetapi juga oleh interaksi antar manusia serta lingkungan organisasi. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa stress kerja adalah respons negatif individu terhadap job demands berlebihan yang menghambat pencapaian target kinerja.

Salah satu teori yang berkaitan dengan stress kerja adalah integrasi JD-R dan Conservation of Resources (COR) theory menurut Hobfoll et al. (2024). Menurut teori ini, stress kerja memicu resource depletion spiral di mana karyawan kehilangan energi, waktu, dan self-efficacy, sehingga menurunkan engagement kerja melalui jalur health impairment. Kebutuhan akan resource recovery yang tidak terpenuhi akan memperburuk exhaustion dan mengurangi kualitas output kerja. Stress kerja merupakan faktor yang mengurangi kemampuan pengambilan keputusan karyawan, sehingga menekan produktivitas secara keseluruhan.

Stress kerja memiliki pengertian sebagai job demands yang mengikis motivasi intrinsik karyawan. Menurut Demerouti et al. (2025), stress kerja adalah kondisi di mana karyawan mengalami kelelahan emosional karena ketidakmampuan memenuhi standar performa yang ditentukan. Ada juga

organisasi yang mengalami penurunan kinerja karena stress kerja kronis yang menjadi teladan negatif bagi karyawan lainnya. Pengelolaan stress kerja bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif dan memulihkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Pengelolaan stress yang buruk akan mendorong karyawan mengurangi effort kerja dan berpotensi turnover.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novianti et al. (2024) berjudul "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Manufaktur" yang menghasilkan persamaan regresi $Y = 72,423 + (-0,525)X$ dengan $R^2 = 0,348$ (t -hitung 4,507 > t -tabel 2,026, sig < 0,05). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 34,8%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan stress kerja menyebabkan penurunan kinerja karyawan secara signifikan.

Didukung oleh penelitian Sari et al. (2025) berjudul "Analisis Stres Kerja dan Produktivitas Karyawan di Sektor Ritel" yang menemukan koefisien regresi $\beta = -0,443$ (sig < 0,05), membuktikan hubungan negatif kuat antara stress kerja dan kinerja. Penelitian Pratama & Wijaya (2026) berjudul "Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Publik" juga mengonfirmasi pengaruh signifikan dengan $R = 0,232$ (sig < 0,05), memperkuat temuan bahwa stress kerja secara konsisten menurunkan kinerja karyawan di berbagai sektor.

2.1.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah sebuah bentuk imbalan finansial dan non-finansial atas

prestasi kerja yang diberikan baik secara perorangan maupun kelompok, menurut Milkovich et al. (2024) dalam *Compensation* edisi terbaru. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, tunjangan, dan pengakuan, namun tetap memberikan motivasi bagi siapa saja yang menerimanya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan maka semakin tinggi pula kebutuhan akan kompensasi yang adil. Perlu ditekankan bahwa kompensasi tidak hanya diukur dengan materi, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antar manusia serta lingkungan organisasi. Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas penulis menyimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka mencapai keunggulan di bidang tertentu.

Salah satu teori yang berkaitan dengan pemberian kompensasi adalah Expectancy Theory yang diupdate dengan digital incentives menurut Vroom-inspired models (2025). Menurut teori ini, setiap karyawan memotivasi diri melalui perhitungan expectancy, instrumentalit, valence, di mana kompensasi meningkatkan nilai Stress Kerja dan mendorong effort optimal. Kebutuhan akan kompensasi yang adil meliputi faktor internal seperti otonomi dan prestasi serta faktor eksternal seperti status dan pengakuan dari atasan. Kompensasi akan diperoleh karyawan apabila telah sukses mencapai target performa organisasi.

Kompensasi adalah insentif yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemberian kompensasi terhadap karyawan juga akan meningkatkan disiplin kerja dan loyalitas. Menurut model Equity Theory evolusi (2024), kompensasi adalah penghargaan yang diberikan

kepada mereka yang melampaui standar kinerja yang ditentukan. Ada juga perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan masa kerja dan pengabdian sebagai teladan bagi karyawan lainnya. Pemberian kompensasi bertujuan untuk memotivasi gairah kerja dan retensi karyawan. Hal ini merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja, sehingga mendorong karyawan bekerja lebih giat dan produktif.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat & Susanto (2025) berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Sektor Teknologi" yang menghasilkan persamaan regresi $Y = 16,081 + 0,205X$ dengan $r = 0,647$ ($\text{sig} < 0,05$). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan sebesar 41,8%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Didukung oleh penelitian Nugroho et al. (2024) berjudul "Analisis Kompensasi dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Properti" yang melaporkan $t\text{-hitung } 3,730 > t\text{-tabel } 2,034$ ($\text{sig } 0,001 < 0,05$), membuktikan pengaruh parsial positif kompensasi terhadap kinerja. Penelitian Widodo & Hartono (2025) berjudul "Pengaruh Kompensasi terhadap Produktivitas Manufaktur" juga menemukan pengaruh positif signifikan melalui regresi berganda pada 120 responden, mengonfirmasi kompensasi sebagai pendorong utama produktivitas karyawan.

2.1.4.3 Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Stress kerja dan kompensasi secara simultan memengaruhi kinerja karyawan melalui dinamika resource gain/loss, menurut integrasi JD-R dan COR oleh Bakker et al. (2024). Menurut Hobfoll et al. (2024), kompensasi berfungsi sebagai buffer terhadap stress demands sambil memicu motivational pathway yang meningkatkan performa kerja. Kombinasi keduanya menghasilkan efek neto signifikan dalam model regresi berganda, di mana kompensasi memulihkan resources yang hilang akibat stress kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani et al. (2025) berjudul "Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri" yang melaporkan uji $F > 3,145$ ($\text{sig } 0,000 < 0,05$). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh simultan kedua variabel terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif simultan signifikan dengan kompensasi sebagai faktor dominan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa stress kerja dan kompensasi secara bersamaan memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

Didukung oleh penelitian Rahman & Putri (2024) berjudul "Analisis Simultan Stress Kerja, Kompensasi, dan Lingkungan terhadap Kinerja" yang menemukan $F\text{-hitung } 8,194 > F\text{-tabel } 3,28$ ($\text{sig } 0,001 < 0,05$). Penelitian Lestari et al. (2025) berjudul "Model Integratif Stress, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan Manufaktur" juga memperkuat dengan regresi berganda yang menunjukkan pengaruh kuat terhadap kinerja.

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada bagian ini akan membahas mengenai beberapa penelitian terdahulu dan memiliki kedekatan dalam ruang lingkup serta kemiripan dari beberapa variabel-variabel penelitian. Penelitian terdahulu berguna sebagai bahan perbandingan dan kajian untuk penelitian. Adapun penelitian terdahulu tidak terlepas dari topik penelitian, yaitu dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Yang Relevan

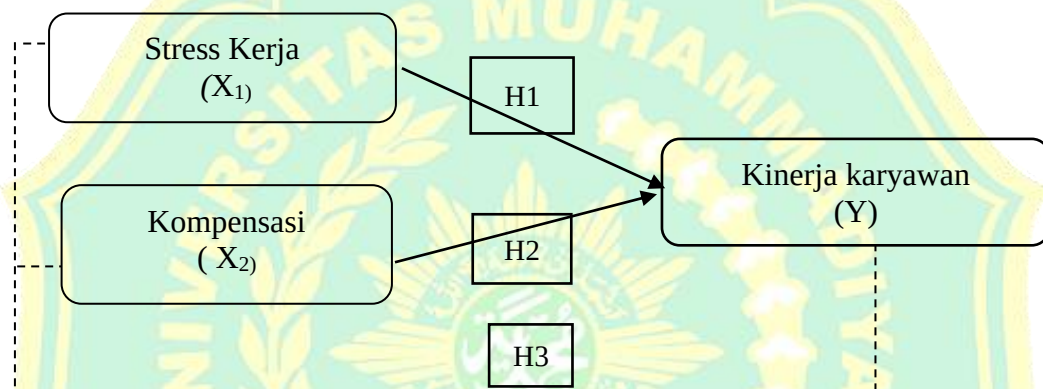
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wibowo (2022)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Gilang Pratama Santoso	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan analisis SmartPLS pada 50 responden ($\text{sig} < 0,05$), mendukung peran kompensasi sebagai prediktor utama dalam penelitian ini.
2	Endrati (2024)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta	Stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan departemen personalia dengan multiple linear regression ($\text{sig} < 0,05$), membuktikan menurunkan performa karyawan.
3	Harahap (2023)	Pengaruh Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Roda Makmur Santosa Semarang	Stres kerja berhubungan negatif signifikan dengan kinerja ($p = 0,000 < 0,05$), sementara kompensasi positif, relevan untuk menguji dan di konteks manufaktur.
4	Suprayitno (2024)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Santos Jaya Abadi	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan observasi lapangan (regresi, $\text{sig} < 0,05$), memperkuat peran dalam motivasi kerja.
5	Zulfadli	Pengaruh Stres	Stres kerja negatif dan kompensasi

	(2024)	Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Harapan Jaya	positif signifikan terhadap kinerja (t-test sig < 0,05), menunjukkan kombinasi variabel esensial untuk model ini.
6	Suryani et al. (2025)	Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sukajadi	Stres kerja negatif dan kompensasi positif berpengaruh simultan signifikan ($F > 3,145$, sig 0,000), dengan dominan dalam menjelaskan varians kinerja.
7	Rahman et al. (2024)	Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan PT. Maju Jaya	Kombinasi stres kerja dan kompensasi simultan signifikan (F-hitung 8,194 > F-tabel, sig 0,001), membuktikan relevansi model untuk organisasi swasta.
8	Lestari (2025)	Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Abadi	Stres kerja negatif signifikan (sig 0,003) dan kompensasi positif (sig 0,001) melalui regresi berganda, mengonfirmasi pengaruh simultan pada kinerja industri.

2.3 Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik atau kerangka analisis yang baik merupakan suatu penjelasan secara teoritis terkait hubungan antar *variable* penelitian. Hubungan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam suatu bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu penyusunan suatu paradigma penelitian harus didasarkan dengan suatu kerangka berfikir (Kuncoro, 2013).

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Keterangan:

- X_1 : Stress Kerja
- X_2 : Kompensasi
- Y : Kinerja karyawan Karyawa
- ▶: Pengaruh Parsial
- - - - -▶: Pengaruh Simultan

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa akan dicari Pengaruh Stress Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate baik secara parsial dan simultan

2.4 Definisi Operasional

Variabel penelitian merupakan sesuatu yang terbentuk dan ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari, dengan tujuan memperoleh informasi terkait suatu permasalahan, yang kemudian akan ditarik menjadi suatu kesimpulan berdasarkan hasil analisis penelitian (Kuncoro, 2013).

Penelitian ini menggunakan tiga variabel penelitian, yaitu variable *independent* terdiri dari Stress Kerja (X_1) dan Kompensasi (X_2), sedangkan *variable dependent* pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Tabel 2.2 merupakan definisi oprasional dan pengukuran terhadap setiap variabel penelitian.

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Alat Ukur	Skala
1	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).	1. Kuantitas Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Ketepatan waktu Robert L. Mathis dan John Jackson (2006)	Kuesioner	Ordinal
2	Stres Kerja (X_1)	Kondisi ketergantungan yang menciPT..akan ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan	1. Konflik 2. Komunika si 3. Waktu kerja 4. Sikap pimpinan 5. Beban kerja Hasibuan	Kuesioner	Ordinal

		kondisi seorang karyawan (Rizkiyani & Saragi, 2022).	(2014)		
3	Kompensasi (X ₂)	Segala bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kinerja dan usaha karyawan tersebut, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Agusven dkk., 2024).	1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Simamora (2017)	Kuesioner	Ordinal

2.5. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut ini :

- H₁ : Diduga Stress Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate
- H₂ : Diduga Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate
- H₃ : Diduga Stress Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Agro Muko Bunga Tanjung Estate