

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja yakni hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang diraih karyawan berdasarkan tanggung jawab yang telah diberi. Kinerja merupakan perbandingan hasil yang diraih dan peran serta karyawan per satuan waktu, umumnya per jam. Kinerja juga diartikan selaku ungkapan seperti output, efisiensi dan efektivitas yang berhubungan dengan produktivitas.¹

b. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja yakni suatu evaluasi kinerja dari pekerjaan karyawan melalui perbandingan hasil aktual dengan hasil yang diinginkan. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer dapat membuat keputusan mengenai kompensasi, promosi, transfer, serta pemutusan hubungan kerja. Memberikan penilaian kinerja karyawan merupakan elemen penting dalam meningkatkan produktivitas maupun laba perusahaan.²

Penilaian kinerja merupakan proses ketika organisasi atau perusahaan memberikan penilaian terhadap prestasi kerja karyawannya. Fungsi diadakannya penilaian kinerja dalam organisasi maupun perusahaan yakni:

- 1) Selaku dasar penentuan keputusan dalam penggajian
- 2) Selaku dasar umpan balik terhadap kinerja karyawan
- 3) Selaku pengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan

¹ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 91.

² Louis E. Boone dan David L. Kurtz, *Contemporary Business*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 432.

Manajer dapat mengetahui apa saja yang sudah diraih serta apa saja yang belum dicapai oleh karyawan melalui penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol ataupun kegiatan pengawasan serta bukan juga alat yang digunakan dalam mencari-cari kesalahan ketika menjatuhkan sanksi ataupun hukuman kepada karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja terfokus kepada usaha untuk memperbaiki kesalahan ketika bekerja serta mengembangkan kelebihan karyawan guna tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.³

c. Metode-metode Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah faktor utama agar perusahaan berkembang dengan efektif serta efisien, dikarenakan terdapat SDM yang lebih baik pada perusahaan tersebut. Evaluasi kinerja merupakan metode, proses evaluasi, serta pelaksanaan tugas seseorang, kelompok orang, unit-unit kinerja, ataupun tujuan yang telah ditetapkan terlebih dulu. Evaluasi kinerja adalah proses pengukuran kerja dari karyawan apakah bisa memberikan manfaat dalam meraih tujuan yang ada atau tidak.⁴

2. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Stres adalah reaksi fisik dan psikologis terhadap peristiwa yang dipersepsi oleh seseorang sebagai sesuatu yang mengancam dirinya. Colman menyatakan definisi stres adalah tekanan fisiologis atau kondisi fisik, psikologis, ekonomi, sosial, dan emosional yang sulit untuk dikelola. Berdasarkan pada definisi stres, maka kemudian dapat dibuat definisi tentang stres kerja. Stres kerja (*work stress*) adalah reaksi fisik dan psikologis terhadap peristiwa yang dipersepsi oleh karyawan atau

³ Fadel Muhammad, *Reinventing Local Government*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2008), 223-224.

⁴ Rismawati dan Mattalata, *Evaluasi Kinerja*, (Makassar: Media Perkasa, 2018), 5-6.

pekerja sebagai sesuatu yang mengancam dirinya dalam konteks pekerjaan atau jabatan.⁵

Keenan & Newton mendefinisikan stres kerja sebagai bentuk ketidakjelasan peran, konflik peran, serta beban kerja yang berlebihan. Kondisi terkait dapat mengganggu prestasi serta kemampuan individu dalam pekerjaan. Menurut Kavanagh, Hurst, & Rose, stres kerja adalah ketidakseimbangan persepsi individu terkait kemampuannya dalam bertindak.⁶

Stres kerja merupakan hasil interaksi karyawan dengan lingkungan kerja yang dianggap selaku ancaman pada kemampuan dirinya dalam menyesuaikan diri, karena ancaman tersebut mengganggu keseimbangan fisiologis serta psikologis. Mangkunegara mengartikan stres kerja merupakan perasaan tertekan karyawan ketika bekerja.⁷ Jadi, stres kerja adalah kondisi dari hasil penghayatan subjektif individu berbentuk interaksi antar individu dengan lingkungan kerja yang bisa mengancam serta memberikan tekanan psikologis, fisiologis, serta sikap individu.⁸

Sehingga, stres kerja merupakan rasa tertekan karyawan ketika bekerja dikarenakan ketidakseimbangan antar karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan yang memberi dampak kepada perilaku, kondisi fisik serta psikologis karyawan.⁹

b. Faktor Penyebab

Faktor penyebab stres kerja secara umum adalah:

- 1) Tak ada dukungan sosial. Dengan kata lain, karyawan akan stres apabila tak mendapatkan dukungan dari lingkungan sosial.

⁵ Cholichul Hadi dan Fattah Hanurawan, *Psikologi Industri dan Organisasi*, (Surabaya: Zifatama Jawara, 2018), 55.

⁶ Sutarto Wijono, *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 136.

⁷ Eko Wahyu Cahyono, *The Power Of Gratitude*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 2-3

⁸ Sutarto Wijono, *Psikologi Industri dan Organisasi: dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2010), 143.

⁹ Eko Wahyu Cahyono, *The Power Of Gratitude*, 4.

- 2) Tak ada kesempatan berperan dalam membuat keputusan di kantor. Stres kerja dapat terjadi jika seorang karyawan tak diberikan kesempatan membuat keputusan terkait dirinya.
 - 3) Pelecehan seksual. Salah satu kasus pelecehan seksual yang dapat membuat stres kerja yakni perlakuan kasar ataupun aniaya fisik dari lawan jenis.
 - 4) Kondisi lingkungan kerja. Seperti suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan lainnya dapat mengakibatkan stres kerja. Ruangan yang terlalu bising juga memberikan andil adanya stres kerja, karena beberapa orang sangatlah sensitif terhadap kebisingan.
 - 5) Manajemen yang tak sehat. Gaya kepemimpinan para manajer yang cenderung neurotis mampu menyebabkan stres kerja, yaitu seorang pemimpin yang sangatlah sensitif, tak percaya kepada orang lain (khususnya bawahan), perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati ataupun kejadian yang memberikan pengaruh ketika memutuskan sesuatu di tempat kerja.
 - 6) Tipe kepribadian. Seseorang yang kerap terburu-buru ketika bekerja, tak sabaran, konsentrasi pada lebih dari satu pekerjaan di waktu yang sama, tak puas pada apa yang telah diraih, berkompetisi walaupun dalam situasi non kompetitif.
 - 7) Tugas yang terlalu banyak. Stres dapat terjadi apabila tugas yang diberikan tak sebanding akan kemampuan karyawan baik fisik atau keahlian serta waktu yang memadai.¹⁰
- c. Dampak Stres Kerja

Terdapat dampak stres kerja yang memberikan keuntungan dan ada yang memberikan kerugian kepada perusahaan. Pengaruh yang memberikan keuntungan pada perusahaan diharapkan mampu memberikan acuan pada karyawan agar menyelesaikan tugas yang telah diberikan secara maksimal. Reaksi terkait stres kerja

¹⁰ Lulus Margiati, "Stres Kerja: Latarbetakang Penyebab dan Alternatif Pemecahannya", *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, Th XII, No 3, 1999, 72-73

dapat memiliki sifat psikis atau fisik. Perubahan perilaku dari karyawan memperlihatkan bahwa karyawan tersebut mengalami stres kerja. Menurut Lubis, stres kerja dapat berdampak sebagai berikut:

1) Stres kerja fisik

Akibat stres kerja fisik dapat dikenali dengan mudah. Terdapat beberapa penyakit dikarenakan karyawan merasa stres yang cukup tinggi serta dapat berkepanjangan, yaitu penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, serta sakit kepala.

2) Stres kerja psikologis

Dampak stres pada aspek psikis dapat dilihat pada adanya ketidakpuasan dalam bekerja, depresi, mudah letih, murung, serta kurang bersemangat.¹¹

d. Penanganan Stres Kerja

Sarafino & Folkman, memaparkan ada dua jenis penyelesaian (*coping*) stres kerja, yaitu:

1) *Copping* yang berfokus pada masalah (*problemsolving focused*):

- a) *Confrontive coping*: berpegang teguh akan pendiriannya serta memperjuangkan apa yang diinginkan.
- b) *Seeking support coping*: mengatasi situasi stres dengan cara mencari bantuan dan dukungan dari orang lain.
- c) *Planful problem solving*: menyusun rencana tindakan serta mengubah situasi dalam pemecahan masalah yang tengah dihadapi.

2) *Copping* yang terfokus kepada emosi (*emotion focused coping*), yakni usaha dalam menurunkan emosi negatif yang dirasa saat tengah menghadapi masalah ataupun tekanan. *Emotion focused coping* diantaranya:

- a) *Self control*: mengatur perasaan serta tindakan. Contohnya, individu mulai mengidentifikasi tindakan baik dan buruk.

¹¹ Antonius Rino Vanchapo, *Beban Kerja dan Stres Kerja*, (Pasuruan: Penerbit Qiara Media, 2019) 49-50.

- b) *Distancing*: meyibukkan diri dengan melakukan berbagai aktivitas positif. Contohnya, mengikuti organisasi dan olahraga.
- c) *Positive reappraisal*: mengubah pemikiran diri secara positif yang memiliki nilai religius. Misalnya, melalui bersyukur (*gratitude*), seseorang akan disentuh aspek kognisinya (cara berpikir), emosi (berempati) secara spiritual (keyakinan).
- d) *Accepting responsibility*: menjadikan kesalahan sebagai sarana pembelajaran dan dijadikan sebagai pengalaman. Contohnya, seorang *teller* bank yang pernah melakukan kesalahan dalam menghitung, ia belajar untuk mengatasinya dengan lebih teliti.
- e) *Escapeavoidance*: menghindari ataupun melarikan diri dari lingkungan secara nyata. Contohnya, keluar dari tempat kerja (*resign*).¹²

3. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang memiliki kaitan akan efektivitas kinerja individu ketika melakukan pekerjaan ataupun karakteristik dasar berhubungan dengan kasual ataupun selaku sebab-akibat dengan kriteria yang menjadi acuan, berkinerja dengan efektif di tempat kerja ataupun di situasi tertentu. Kompetensi merupakan kemampuan individu dalam melaksanakan suatu hal selaku hasil dari proses belajar. Dalam pengertian lain, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugasnya secara kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.¹³

b. Sertifikasi Kompetensi

Sertifikasi kompetensi kerja merupakan proses memberikan sertifikat kompetensi dengan sistematis serta obyektif dengan uji kompetensi berdasarkan

¹² Eko Wahyu Cahyono, *The Power Of Gratitude*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 11-12.

¹³ Didi Pianda, *Kinerja Guru*, (Sukabumi: CV Jejak, 2018), 30-31.

Standar Kompetensi Kerja Nasional, Standar Nasional & Standar Khusus. Tujuan diberikannya sertifikat tersebut yakni memberi pengakuan serta penghargaan kompetensi. Guna mencapai tujuan penjaminan serta pemeliharaan mutu kompetensi, prinsip-prinsip dilaksanakannya sertifikasi kompetensi profesi adalah sebagai berikut:

- 1) Keterukuran, yakni startifikasi kompetensi harus jelas tolak ukurnya. Sehingga, startifikasi kompetensi hanyalah bisa dilakukan untuk bidang, jenis, dan kualifikasi provei tertentu yang standar kompetensinya ditentukan berdasarkan ketentuan yang ada.
- 2) Obyektivitas, sertifikasi kompetensi harus dihindarkan dari kemungkinan terjadinya konflik kepentingan dalam penyelenggaraannya.
- 3) Ketelusuran, proses sertifikasi harus jelas acuannya akurat dan cepat.proses sertifikasi harus didokumentasi dengan baik dan megacu pada peraturan yang berlaku.
- 4) Akuntabilitas, artinya secara teknis, adinistratif, atau yuridis pelaksanaan sertifikasi kompetensi haruslah bisa dipertanggung jawabkan ke publik.¹⁴

c. Tipe Kompetensi

Kompetensi memiliki lima tipe, yaitu:

- 1) *Motives* adalah keinginan secara konsisten yang dapat menimbulkan tindakan untuk mencapai keinginan tesebut.
- 2) *Traits* yakni karakteristik fisik serta respon-respon konsisten pada keadaan tetentu.
- 3) *Self Concept* yakni konsep individu itu sendiri sehingga mampu efektif pada segala situasi.
- 4) Pengetahuan. Kategori ini berkaitan dengan informasi milik karyawan terhadap suatu bidang tertentu.

¹⁴ Nazaruddin Malik, *Dinamika Pasar Tenaga Kerja*, (Surabaya: UMM Press,2016), 160-161.

- 5) Keterampilan yakni kemampuan individu dalam melaksanakan tugas fisik ataupun mental.¹⁵

d. Manfaat Kompetensi

Manfaat-manfaat kompetensi yakni:

- 1) Memperjelas standar kerja serta harapan. Model kompetensi memuat informasi mengenai keterampilan, pengetahuan, serta karakteristik yang diperlukan oleh pekerjaan, serta perilaku yang memberi pengaruh langsung terhadap kinerja.
- 2) Alat seleksi karyawan. kompetensi selaku alat seleksi mampu membantu perusahaan dalam memilih calon karyawan yang baik dan tepat.
- 3) Mengoptimalkan produktivitas.
- 4) Dasar pengembangan sistem remunerasi. Kebijakan remunerasi dapat lebih terarah serta transparan dengan mengaitkan keputusan akan perilaku yang diharapkan sehingga tercipta keadilan.
- 5) Mempermudah adaptasi terhadap perubahan. Model kompetensi memberi sarana penetapan keterampilan yang diperlukan dalam pemenuhan kebutuhan perusahaan yang tidak konstan.
- 6) Menyelaraskan perilaku kerja dan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi adalah cara termudah dalam mengomunikasikan nilai-nilai serta perilaku dalam bekerja.¹⁶

4. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Ivancevich dalam Kadarisman mengemukakan kompensasi sebagai fungsi *Human Resource Management* (HRM) yang berkaitan akan tiap *reward* yang didapatkan individu selaku balasan terhadap pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya agar mendapat *reward* finansial atau nonfinansial.¹⁷

¹⁵ Syaiful F. Prihadi, *Assessment Centre*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), 92-94.

¹⁶ Muhammad Busro, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 28-29.

¹⁷ M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), 6.

Kompensasi (*compensation*) merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) serta tak langsung (*indirect*), uang ataupun barang pada karyawan selaku imbalan jasa dari perusahaan. Prinsip kompensasi yakni adil serta layak. Adil bermakna sesuai akan prestasi kerjanya, layak bermakna terpenuhinya kebutuhan primer dan mengacu kepada batas upah minimum pemerintah serta mengacu pada internal serta eksternal konsistensi.¹⁸

Kompensasi ialah pengeluaran serta biaya dari perusahaan. Perusahaan berharap kompensasi yang dibayarkan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar. Sehingga, nilai prestasi kerja karyawan haruslah lebih besar daripada kompensasi dari perusahaan, sehingga perusahaan mendapat laba serta kontinuitas perusahaan dapat dijamin. Sehingga, kompensasi sangatlah penting untuk karyawan serta perusahaan. Dale Yoder Ph. D. memaparkan: “*The payment made to member of work team for their participation*”, yang bermakna balas jasa membuat anggota tim kerja mampu bekerja sama serta berprestasi.

Kompensasi ialah seluruh pendapatan dengan bentuk uang, barang langsung ataupun tak langsung yang didapatkan karyawan selaku imbalan terhadap jasa dari perusahaan. Kompensasi dapat berbentuk uang, dengan kata lain kompensasi dibayarkan melalui sejumlah uang kartal pada karyawan yang berkaitan. Kompensasi berbentuk barang, bermakna kompensasi dibayarkan dengan barang, contohnya kompensasi dibayarkan 10% dari produksi yang dihasilkan.¹⁹

Pemberian kompensasi setiap perusahaan baik berkaitan dengan jumlah yang dibayarkan ataupun komponen-komponen kompensasinya tidak sama. Akan tetapi, jenis-jenis kompensasi yang diberi umumnya tak terlalu jauh berbeda. Perusahaan harus cermat mengatur pemberian kompensasi, mengingat apabila memberi

¹⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), 22.

¹⁹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 117-118.

kompensasi lebih rendah jumlahnya atau lebih sedikit jumlahnya dapat membuat *turnover* karyawan.²⁰

b. Tujuan Kompensasi

Tujuan diberikannya kompensasi yakni:

- 1) Memenuhi kebutuhan ekonomi. Melalui kepastian mendapatkan upah atau gaji secara periodik, bermakna adanya jaminan “*economic security*” bagi karyawan itu sendiri serta keluarganya.
- 2) Mengembangkan produktivitas kerja. Memberikan kompensasi yang kian baik, maka pekerja tersebut akan semakin produktif dalam bekerja.
- 3) Memajukan organisasi ataupun perusahaan. Kian tinggi perusahaan ataupun organisasi dalam memberi kompensasi, maka perusahaan tersebut akan kian sukses. Karena, perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi disebabkan oleh pendapatan perusahaan yang kian besar pula.
- 4) Menciptakan keseimbangan serta keadilan. Memberikan kompensasi berkaitan akan tanggung jawab pekerja atas jabatannya sehingga menciptakan keseimbangan antar *input* serta *output*.²¹

c. Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) haruslah ditetapkan berdasarkan asas adil, layak serta mengacu pada UU perburuhan yang ada.

1) Asas Adil

Besaran kompensasi yang dibayarkan pada tiap karyawan haruslah menyesuaikan akan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, serta jabatan pekarja. Sehingga, adil bukan bermakna tiap karyawan mendapatkan kompensasi yang memiliki besaran serupa. Namun, asas adil haruslah menjadi dasar penilaian, perlakuan, serta memberi hadiah ataupun hukuman untuk tiap karyawan. Dengan asas adil dapat menciptakan

²⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Depok: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), 240-241.

²¹ Luis Marnisah, *Hubungan Industrial dan Kompensasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2012), 114-115.

suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, serta stabilisasi karyawan dapat lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang didapatkan karyawan mampu memenuhi kebutuhannya pada tingkatan normatif yang ideal. Tolak ukur layak ialah relatif, penentuan besaran kompensasi didasari pada batasan upah minimum pemerintah serta eksternal konsistensi yang ada.²²

d. Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi dikategorikan menjadi:

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung ialah kompensasi yang diberikan secara langsung yang dapat berbentuk gaji, insentif, serta upah. Pengertian gaji yakni balas jasa yang kepada karyawan karena sudah memberi tenaga serta pikiran dalam meraih tujuan perusahaan. Upah ialah kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang didasari pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau dari banyaknya pelayanan yang ada. Insentif merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan tertentu atas prestasi yang telah dicapai.²³

2) Kompensasi Tak Langsung

Kompensasi tak langsung ialah kompensasi yang secara tak langsung dirasa karyawan yang dapat berbentuk benefit, tunjangan, fasilitas kesehatan, transportasi, serta lain-lain. Kompensasi tak langsung disebut juga kompensasi pelengkap. Kompensasi jenis ini diberi ke karyawan yang tujuannya melengkapi kompensasi dari perusahaan.²⁴

5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi memiliki asal kata motif (*motive*) yang bermakna dorongan, sebab ataupun alasan

²² Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 122-123.

²³ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: CV. IRDH, 2017), 213.

²⁴ Edy Sutrisno, *Manajeme Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2017), 184.

seseorang dalam melakukan suatu hal. Motivasi berakar dari bahasa latin yaitu “*movere*” yang bermakna dorongan ataupun menggerakkan. Secara etimologi, motivasi memiliki kaitan akan hal-hal yang mendorong ataupun menggerakkan seseorang dalam melakukan sesuatu.

Motivasi ialah rangkaian sikap serta nilai-nilai yang memberikan pengaruh individu dalam meraih tujuan. Sikap serta nilai tersebut adalah sesuatu yang mampu memberi kekuatan dalam mendorong individu meraih tujuannya. Motivasi merupakan keinginan individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.²⁵

Secara umum, motivasi merupakan alat serta cara membangkitkan minat ataupun keinginan dalam melaksanakan suatu hal yang dirasa memberikan manfaat untuk seseorang itu sendiri ataupun bagi orang lain. Motivasi juga merupakan tenaga pendorong ataupun penarik tingkah laku ke arah tujuan tertentu. Tingkah laku ataupun tindakan seseorang dapat muncul apabila terdapat sesuatu yang dapat mendorong seseorang untuk berbuat serta bertingkah laku agar meraih suatu tujuan.²⁶

b. Teori Motivasi

Teori motivasi fokus kepada faktor-faktor internal yang mampu mendorong, mengarahkan, mempertahankan, serta menghentikan perilaku. Jhon, Robert, dan Michael mengemukakan terdapat 4 teori motivasi, diantaranya:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Inti dari teori Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge adalah kebutuhan tersusun atas suatu hierarki. Maslow memberikan pendapat bahwasanya pada diri manusia terdapat 5 jenjang kebutuhan, yakni:

²⁵ Amiruddin, *Pengaruh Etos Kerja, Disiplin, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Biak Numfor*, (Surabaya: Qiara Media, 2019) 29-31.

²⁶ Imam Mohtar, *Hubungan antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah*, (Surabaya: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), 19.

- a) Fisiologis (*physiological*) yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, serta bebas rasa sakit.
- b) Keamanan serta keselamatan (*safety and security*), yaitu kebutuhan terbebas dari ancaman.
- c) Kebersamaan, sosial, serta cinta (*belongingness, social, and love*), yaitu kebutuhan mengenai pertemanan, afiliasi, interaksi, serta cinta.
- d) Harga diri atau penghargaan (*esteem*), yaitu kebutuhan terdapat harga diri serta rasa hormat dari orang lain.
- e) Aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan dalam pemenuhan kebutuhan diri sendiri melalui kemampuan, keterampilan, serta potensi.

Menurut Maslow, untuk memahami pendekatan hierarki kebutuhan, perlu dipahami bahwa kebutuhan yang telah terpenuhi akan berhenti memberi motivasi, kebutuhan yang tak terpenuhi bisa membuat perasaan frustrasi, konflik, stres, serta orang mempunyai kebutuhan untuk tumbuh, berkembang dan berusaha bergerak ke atas pada hierarki agar mencapai kepuasan.

2) Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer dalam merupakan teori motivasi yang menyatakan bahwa individu memiliki 3 rangkaian kebutuhan, diantaranya:

- a) Eksistensi (*Existence/E*), yaitu kebutuhan yang terpenuhi oleh faktor makanan, udara, imbalan, serta kondisi kerja.
- b) Hubungan (*Relatedness/R*), yaitu kebutuhan yang terpenuhi oleh hubungan sosial serta interpersonal.
- c) Pertumbuhan (*Growth/G*), yaitu kebutuhan yang terpenuhi apabila individu berkontribusi secara produktif serta kreatif.

Teori ERG Alderfer menyatakan apabila kebutuhan bawahan dengan urutan yang lebih

tinggi dibatasi, pimpinan perusahaan sebaiknya mengarahkan ulang usaha bawahan menuju kebutuhan hubungan ataupun eksistensi. Teori ERG Alderfer mengimplikasikan bahwasanya individu temotivasi agar terlibat dalam perilaku salah satu dari ketiga rangkaian kebutuhan.

3) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Herzberg berkaitan dengan teori dua faktor (*two factor theory*) yang disebut *dissatisfier* atau faktor higiene atau faktor ekstrinsik serta *satisfier* atau faktor motivator atau faktor intrinsik.

- a) *Dissatisfier* atau faktor higiene merupakan kebutuhan dasar manusia, tak memotivasi namun kegagalan membuat adanya ketidakpuasan. Faktor-faktor yang mempengaruhi yakni gaji serta tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, kedudukan, keamanan kerja, pengawasan serta otonomi, kehidupan di tempat kerja, dan kehidupan pribadi.
- b) *Satisfier* atau faktor motivator adalah suatu hal yang mendorong seseorang untuk mendapatkan kebutuhannya dan memotivasi secara kuat sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Faktor terkait contohnya prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab, serta kemajuan.

4) Teori Kebutuhan dari McClelland

Teori kebutuhan McClelland memaparkan bahwasanya prestasi, kekuasaan, dan hubungan adalah kebutuhan penting dalam motivasi. McClelland memaparkan seseorang dikatakan memiliki motivasi prestasi yang tinggi jika seseorang mempunyai keinginan berprestasi lebih baik dibandingkan yang lainnya pada situasi yang sama. Teori kebutuhan McClelland terfokus kepada 3 kebutuhan, yakni:

- a) Kebutuhan prestasi (*need for achievement*), yakni dorongan agar melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras agar berhasil.

- b) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*), yakni kebutuhan agar individu lainnya bersikap sedemikian rupa agar mereka tak bersikap sebaliknya.
- c) Kebutuhan hubungan/afiliasi (*need for affiliation*), yakni keinginan berhubungan personal yang ramah serta akrab.²⁷

c. Metode Motivasi

Terdapat 2 metode motivasi, yakni motivasi langsung serta motivasi tak langsung.

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung merupakan motivasi (materiil serta nonmateriil) yang diberi langsung pada tiap individu karyawan dalam pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya. Sehingga memiliki sifat khusus contohnya pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, serta bintang jasa.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung merupakan motivasi yang diberi hanyalah fasilitas-fasilitas yang mendukung dan menunjang gairah kerja ataupun kelancaran tugas sehingga para karyawan betah serta bersemangat dalam bekerja. Contohnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang terang serta nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, dan penempatan yang tepat.²⁸

B. Penelitian Terdahulu

Teori-teori ataupun temuan-temuan penelitian sebelumnya menjadi dasar atau acuan adalah hal yang amat diperlukan selaku data pendukung. Adapun penelitian terdahulu mengenai stres kerja, kompetensi, serta kompensasi pada kinerja karyawan melalui motivasi sebagai berikut:

²⁷Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018), 64-67.

²⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 149.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel yang Diteliti	Hasil
1.	Adella Devi Hardiani dan Arik Prasetya (2018)	“Pengaruh Kepercayaan Organisasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat Area Bekasi)”	Independen: Kepercayaan Organisasional dan Kompetensi Dependen: Kinerja Interveng: Motivasi	1. Kepercayaan Organisasional, Kompetensi, Motivasi Kerja, serta Kinerja Karyawan memberi pengaruh positif serta signifikan pada tiap variabel yang bermakna terdapat pengaruh yang signifikan. 2. Kepercayaan Organisasional memberi pengaruh positif serta signifikan pada Motivasi Kerja.

				<p>3. Kompetensi memberi pengaruh positif serta signifikan pada Motivasi Kerja.</p> <p>4. Kepercayaan Organisasi memberi pengaruh positif serta signifikan pada Kinerja karyawan.</p> <p>5. Kompetensi memberi pengaruh positif serta signifikan pada Kinerja karyawan.</p> <p>6. Motivasi Kerja memberi pengaruh positif serta signifikan pada Kinerja karyawan.</p>
--	--	--	--	---

2.	Ruslinda Agustina, Soedjatmiko, dan Etty Rastika (2019)	“Pengaruh Stres Kerja, Motivasi & Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Akses Sentral Telepon Otomat (STO) 1 Centrum Cab. Banjarmasin”	Independen: Stres Kerja, Motivasi serta Kompensasi Dependen: Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya pengaruh antara stres kerja pada kinerja karyawan. 2. Motivasi memberikan pengaruh positif pada kinerja karyawan. 3. Kompensasi tidak memberi pengaruh pada kinerja karyawan. 4. Stres kerja, motivasi serta kompensasi secara simultan memberi pengaruh pada kinerja karyawan.
3.	Amri Sutopo (2018)	“Pengaruh Motivasi & Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada	Independen: Motivasi serta Stres Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada pengaruh positif secara signifikan antar motivasi pada

		PT. Pos Indonesia Kantor Pos Wonogiri”		<p>kinerja karyawan.</p> <p>2. Ada pengaruh negatif secara signifikan antar stres kerja pada kinerja.</p> <p>3. Ada pengaruh secara simultan antar motivasi, serta stres kerja pada kinerja.</p>
4.	Nurma Susilowati (2018)	“Analisis Kompetensi, Kompensasi, & Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi selaku <i>Variabel Intervening</i> PT Bank Syariah	<p>Independen: Kompetensi, Kompensasi, serta Beban Kerja</p> <p>Dependen: Kinerja Karyawan</p> <p>Intervening: Motivasi</p>	<p>1. Kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan.</p> <p>2. Kompensasi memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan.</p> <p>3. Beban Kerja memiliki pengaruh positif serta</p>

		Mandiri KCP Kartasur a”		<p>signifikan pada kinerja karyawan.</p> <p>4. Motivasi memiliki pengaruh positif serta signifikan pada kinerja karyawan.</p> <p>5. Kompetensi memberi pengaruh pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja.</p> <p>6. Kompetensi tak memberi pengaruh pada kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja.</p> <p>7. Beban kerja memberi pengaruh pada kinerja karyawan</p>
--	--	----------------------------------	--	---

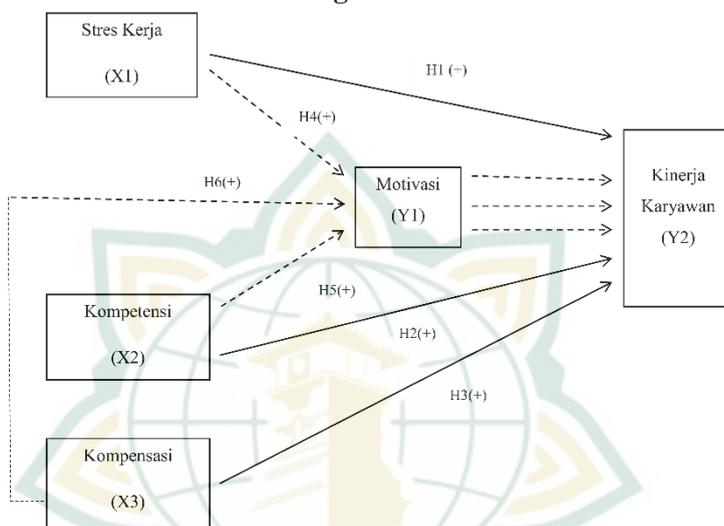
				yang dimediasi oleh motivasi kerja.
5.	Mauli Siagian dan Suryo Budi Pranoto (2019)	“Determinasi Lingkungan Kerja dan Kompetensi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BPR Dana Nusantara di Kota Batam”	Independen: Lingkungan Kerja serta Kompetensi Dependen: Kinerja Karyawan Intervening: Motivasi	1. lingkungan kerja tidak memberi pengaruh signifikan pada motivasi kerja. 2. kompensasi memberi pengaruh signifikan pada motivasi kerja. 3. lingkungan kerja tak memberi pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. 4. kompensasi memberi pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. 5. Motivasi kerja memberi pengaruh signifikan

				<p>pada kinerja karyawan.</p> <p>6. Lingkungan kerja memberi pengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</p> <p>7. Kompensasi memberi pengaruh signifikan pada kinerja karyawan melalui motivasi kerja.</p>
--	--	--	--	---

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir adalah alur berfikir pada penelitian, yang di deskripsikan dengan menyeluruh serta sistematis setelah ada teori yang mendukung dalam penelitian ini. Dalam mengarahkan penelitian dengan maksud sesuai akan permasalahan serta tujuan yang di tetapkan, diperlukan susunan kerangka pemikiran penelitian. Model penelitian hipotesis 1-6 yakni:

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban permasalahan sementara yang memiliki sifat dugaan dari suatu penelitian. Dugaan tersebut haruslah terbukti kebenarannya melalui data empiris (fakta lapangan). Hipotesis bisa benar ataupun terbukti serta tak terbukti sesudah didukung oleh fakta-fakta hasil penelitian lapangan.²⁹

1. Stres kerja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Stres kerja ialah perasaan tertekan karyawan pada pekerjaan. Stres kerja merupakan kondisi ketidakseimbangan antara fisik serta psikis yang memberi pengaruh emosi, pikiran, serta kondisi pegawai. Stres kerja yang terlalu besar mampu mengganggu kinerjanya.³⁰

²⁹ Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), 69.

³⁰ Antonius Rino Vanchapo, *Beban Kerja dan Stres Kerja*, (Surabaya: Qiara Media, 2020), 37.

Timbulnya stres kerja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan.³¹

Kinerja ialah aspek penting pada pencapaian sebuah tujuan. Pencapaian tujuan yang optimal merupakan buah dari kinerja, baik individu maupun kelompok. Kinerja berarti hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang diraih karyawan ketika menjalankan tugasnya sesuai akan tanggung jawab dari perusahaan pada karyawan.³²

Penelitian yang dilakukan Amri Sutopo (2018) menjelaskan bahwasanya ada pengaruh negative signifikan antar variabel stress kerja pada kinerja. Penelitian oleh Kristianto Utomo, Marjam Desma Rahadhini, & Alwi Suddin (2017) dengan hasil stres kerja memberi pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT Indaco Warna Dunia Karanganyar. Namun, penelitian-penelitian tersebut tidak konsisten. Berdasarkan teori dan penjelasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis:

H1: Stres kerja memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan

2. Kompetensi memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Kompetensi adalah kemampuan seseorang ketika menghadapi keadaan serta situasi pada pekerjaannya. Kompetensi bisa terlihat dari tingkatan kreativitas yang dimiliki karyawan, inovasi dan kemampuannya dalam menyelesaikan permasalahan. Kompetensi adalah aspek-aspek pribadi dari karyawan yang memungkinkan dalam meraih kinerja yang superior.³³ Apabila manajer dapat mendukung kompetensi karyawan kemudian menyelaraskannya dengan kebutuhan bisnis, maka

³¹ Lalu Muhammad Saleh, Syamsiar S. Russeng, dan Istiana Tadjuddin, *Manajemen Stres Kerja*, (Yogyakarta, 2020: Depublish), 98.

³² Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 203.

³³ Pribadiyono dan Willy Hendarto, *Kompetensi Kerja Perkapalan*, (Surabaya: Jakad Publishing, 2019), 18-19.

karyawan akan meningkatkan kompetensi yang mempengaruhi kinerja.³⁴

Kinerja pegawai sebagai potensi yang dimiliki karyawan merupakan suatu kekuatan untuk menghasilkan sesuatu yang bersifat materi ataupun nonmateri. Kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan. Sehingga melalui kinerja yang tinggi, semua tujuan organisasi atau perusahaan bisa segera terealisasikan.³⁵

Penelitian oleh Adella Devi Hardiani (2018) menyatakan hasil pengaruh positif serta signifikan antara variabel kompetensi pada kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Ni Kadek Dwiyanti, Komang Krisna Heryanda, dan Dede Putu Agus Jana Susila (2019) mengungkapkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PD. BPR Bank Buleleng 45. Penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang konsisten. Berdasarkan teori dan penjelasan tersebut, maka penelitian ini mengajukan hipotesis:

H2: Kompetensi memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan

3. Kompensasi memberi pengaruh positif pada kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Kompensasi kepada pegawai sangatlah memberi pengaruh pada tingkatan kepuasan kerja, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi apabila perusahaan menetapkan tingkat upah dengan pertimbangan standar kehidupan normal. Kompensasi dikatakan selaku bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan terhadap kinerjanya.³⁶

Kinerja ialah hasil kerja yang diraih seseorang ataupun sekelompok orang pada sebuah organisasi beserta tanggung jawab tiap individu agar bisa meraih tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesediaan karyawan dalam

³⁴ Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 201.

³⁵Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 204.

³⁶Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 10.

melakukan kegiatan lalu menyempurnakannya sesuai akan tanggung jawabnya. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang diraih karyawan dalam menyelesaikan tugasnya yang didasari akan pengalaman, kecakapan, dan waktu.³⁷

Hasil penelitian Habib Ibnu Alwan & Indi Djastuti (2018) mendapatkan hasil positif serta signifikan variabel kompensasi pada kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Mauli Siagian & Suryo Budi Pranoto (2019) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif serta signifikan dari variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian-penelitian terkait memberikan hasil yang konsisten. Berdasarkan teori dan penjelasan tersebut, hipotesis yang bisa diajukan yakni:

H3: Kompensasi memberi pengaruh positif pada kinerja kinerja

4. Motivasi mempunyai pengaruh intervening dalam pengaruh stres kerja pada kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Stres kerja yang dirasakan karyawan mampu menurunkan tingkat kinerjanya dalam menjalankan tugas yang telah diberikan. Stres yang berlebihan atau dalam jangka waktu yang lama bisa menurunkan kinerja karyawan serta memerlukan tindakan dari pihak manajemen untuk meminimalisirnya. Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan baik dari diri sendiri atau dari perusahaan, agar terhindar dari stres kerja serta dapat menghasilkan kinerja sesuai standar perusahaan.³⁸

Penelitian Hardianti Dini Naradhipa dan Misbahuddin Azzuhri Azzuhri (2016) mendapatkan hasil positif serta signifikan stres kerja pada kinerja melalui motivasi. Berdasarkan teori serta pemaparan tersebut, hipotesis yang bisa diajukan yakni:

H4: Motivasi mempunyai pengaruh intervening dalam pengaruh stres kerja terhadap kinerja

³⁷Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofianti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 205.

³⁸Ni Kadek Suryani, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Kadek Dewi Indah Sri Laksemini, *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, (Bandung: Nilacakra, 2020), 20.

5. Motivasi mempunyai pengaruh intervening dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Peningkatan kompetensi melalui motivasi akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kontribusi pada organisasi akan meningkat.³⁹ Kompetensi ialah variabel utama yang wajib dimiliki karyawan untuk menjalankan pekerjaannya sesuai akan target yang ada. Selain kompetensi karyawan, motivasi kerja karyawan merupakan suatu indikator yang tak begitu terlihat dikarenakan timbul dari dalam diri tiap karyawan. Sehingga, penulis berusaha memakai motivasi kerja selaku variabel intervening agar bisa menguji sejauh mana pengaruh kompetensi karyawan pada kinerja karyawan.

Penelitian oleh Miftahul Ainun Na'im Basori, Wawan Prahiawan, Daenuhay (2017) mendapatkan hasil kompetensi karyawan melalui motivasi kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan. Merujuk pada teori serta penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan yakni:

H5: Motivasi mempunyai pengaruh intervening dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja

6. Motivasi mempunyai pengaruh intervening dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Khoiro Ummah Pati.

Motivasi merupakan motor penggerak bagi karyawan dalam sarana mencapai tujuan organisasi secara optimal. Motivasi akan menunjukkan hasil yang negatif apabila dikaitkan dengan rasa cemas atas kegagalan. Rasa tersebut sangat erat kaitannya dengan ketidakpastian balas jasa dan penghargaan yang sifatnya bukan uang, seperti jenjang karir melalui kompetisi yang sehat.⁴⁰

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyu Budi Priyatno (2016) menemukan bahwasanya kompensasi tak memberi pengaruh pada kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja di Bank Syariah Mandiri KCP Kartasura.

³⁹ Yoyo Sudaryo, Agus Aribowo, dan Nunung Ayu Sofiati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2018), 198.

⁴⁰ Ambar Teguh Sulistiyani, *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2004), 224.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Luthfi Bisri Ashari (2019) menyatakan bahwa kompensasi pada kinerja karyawan memberi pengaruh signifikan melalui motivasi. Penelitian-penelitian tersebut memberikan hasil yang konsisten. Berdasarkan teori serta pemaparan tersebut, hipotesis yang bisa diajukan yakni:
H6: Motivasi memberi pengaruh intervening dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja

