

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources management* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di

samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11). “Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif”.

Menurut Suharyanto dan Hadna (2015:13) “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat”.

Menurut Amstrong (2015:1 ) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah keterkaitan antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat dengan tujuan pencapaian organisasi.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan

lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan fungsi Manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11) fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Fungsi pengadaan (*procurement*) merupakan fungsi Manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- b) Fungsi Pengembangan (*development*) berkaitan erat dengan peningkatan ketrampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.
- c) Fungsi Pemeliharaan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan

melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.

- d) Fungsi Penggunaan (*use*) menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia/Manajemen Personalia, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a) Pengadaan tenaga kerja
- b) Pengembangan tenaga kerja
- c) Pemberian kompensasi
- d) Integritas, dan
- e) Pemeliharaan tenaga kerja

Ruang lingkup masing-masing fungsi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

- b) Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.
- c) Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.
- d) Fungsi integritas, merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.
- e) Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11), tujuan-tujuan Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1) Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

#### 4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

#### d. Pelaku Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11) pelaku manajemen sumber daya manusia antara lain yaitu :

- 1) Manager sumber daya manusia (internal-fungsi tradisional): individu yang biasanya bertindak sebagai penasehat atau sebagai staf yang bekerja bersama manager lain untuk menangani berbagai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- 2) Manajer Lini
- 3) *Outsourcing* (external): Proses menyewa agen penyedia tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, contoh: *head hunter*, TKI.

#### e. Peran Sumber Daya Manusia

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (2015:8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

1) *Advisory/Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

2) *Service Role*

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.



### 3) *Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

## 2. **Stres Kerja**

Stres kerja merupakan kondisi ketenangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang akibat individu yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Stres juga dapat berakibat buruk bagi kesehatan tubuh seperti timbulnya penyakit. Menurut pendapat lain, stres kerja adalah tanggapan atau proses internal atau eksternal yang mencapai tingkat ketenangan fisik dan psikologis sampai pada batas atau melebihi batas kemampuan pegawai. Stes kerja juga dapat didefinisikan sebagai prasarana yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Selain itu, Stes kerja dapat ditarik sebagai suatu keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya.

a. Pengertian Stres Kerja

Mangkunegara (2016:82) mengemukakan stres kerja adalah suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita.

Stres kerja merupakan tekanan fisik dan psikologis yang dirasakan seseorang ketika menghadapi hambatan, tuntutan, atau peluang yang luar biasa. Setiap karyawan memiliki peluang untuk mengalami stres kerja tergantung beban kerja yang dihadapinya. Adapun pengertian stres kerja menurut beberapa pendapat para ahli yaitu Greenberg (Mauladi & Dihan, 2015:58) mendefinisikan

“Stress kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakterisasikan oleh perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka”.

Menurut Mangkunegara dalam (Jauvani, 2017:89) “Stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Stres kerja ini ditunjukkan dari emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”.

Menurut Handoko(2018:78) “Stress merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang”. Hasil stress yang terlalu berlebihan dapat mengancam

kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun Organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan. Stres kerja dapat terjadi dikarenakan adanya ketidakseimbangan antar karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik aspek-aspek pekerjaannya dan dapat terjadi pada semua kondisi.

b. Faktor - faktor Penyebab Stres Kerja

Robbin dan Judge dalam (Mauladi & Dihan, 2015:15) menyebutkan beberapa kondisi kerja yang potensial untuk menyebabkan stres dapat berasal dari beberapa faktor antara lain adalah:

1) Penyebab-penyebab *stress on the job*, antara lain:

- a) Beban kerja yang berlebihan. Dibedakan atas kelebihan kerja kuantitatif, dimana karyawan merasa pekerjaannya terlalu banyak atau terlalu beragam, dan kelebihan kerja *kualitatif*, dimana karyawan merasa kurang mampu menyelesaikan pekerjaannya atau merasa bahwa standar pekerjaannya terlalu tinggi.

- b) Tekanan dan desakan waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dalam kurun waktu yang telah ditentukan untuk mencapai target perusahaan, yang bisa menyebabkan terjadinya stress, karena karyawan merasa dikejar-kejar waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditargetkan perusahaan.
- c) Kualitas supervisi yang jelek, yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal.
- d) Iklim politis yang tidak aman, dimana jika politik negara kurang baik akan berdampak pada perkembangan perusahaan yang kurang baik pula dan hal ini berakibat stress.
- e) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai. Pemberian umpan balik tentang pekerjaan yang memadai mampu memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.
- f) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab, dimana tanggung jawab yang diberikan tidak sesuai dengan posisinya di perusahaan.
- g) Kemenduaan peranan, yang menyebabkan ketidakjelasan peranan masing-masing karyawan, serta menyebabkan tanggung jawab yang luas dan tidak terbatas.
- h) Frustrasi, secara negatif dianggap sebagai kekecewaan, dimana sesuatu yang diinginkan tidak tercapai. Namun secara positif

dapat meyakinkan orang untuk bisa mendapatkan hasil yang lebih baik.

- i) Konflik antar pribadi, dimana konflik ini tergantung dari sikap individu dalam menanggapi tekanan dalam kelompok kerjanya.
  - j) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan. Setiap karyawan memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan pimpinannya atau tidak cocok dengan nilai-nilai perusahaan, dan perbedaan ini harus disesuaikan untuk menghindari konflik.
  - k) Berbagai bentuk perubahan yang terjadi, seperti perubahan iklim, lingkungan, ekonomi, dan sebagainya.
- 2) Penyebab-penyebab stress *Off the Job*, antara lain:
- a) Kekhawatiran finansial, dimana keadaan finansial yang tidak sehat seperti berkurangnya atau ketidakpastian pendapatan.
  - b) Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, misal anak sakit atau tidak memiliki anak.
  - c) Masalah-masalah fisik, dimana keadaan fisik seseorang akan mengalami perubahan dan perkembangan, seperti mengalami sakit, menjadi lanjut usia, mengalami kecelakaan yang berakibat cacat tubuh, naik atau turunnya berat badan, dan sebagainya.

- d) Masalah-masalah perkawinan, seperti perceraian atau kematian pasangan.
  - e) Perubahan-perubahan yang terjadi ditempat tinggal, dimana kondisi lingkungan sekitar tempat tinggal dapat mengakibatkan stress, seperti pindah tempat tinggal, meningkatnya kriminalitas, meningkatnya kebisingan, dan sebagainya.
  - f) Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti konflik dengan rekan sekerja, dengan atasan, dengan bawahan, kematian saudara, dan sebagainya.
- c. Indikator-Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja menurut Stephen P. Robbins yang dialih bahasakan oleh (Suganda et al., 2013:13) dapat dibagi dalam, tiga aspek yaitu :

- 1) Aspek psikologis, yaitu meliputi:
  - a) Cepat tersinggung
  - b) Tidak komunikatif
  - c) Kurang konsentrasi
  - d) Tingkat kekhawatiran
- 2) Aspek fisik, yaitu meliputi:
  - a) Kecepatan detak jantung dan tekanan darah
  - b) Mudah lelah secara fisik
  - c) Pusing Kepala
  - d) Problem tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur)

3) Aspek perilaku, yaitu meliputi:

- a) Merokok berlebihan
- b) Menunda atau menghindari pekerjaan
- c) Perilaku Sabotase
- d) Perilaku makan yang tidak normal (kelebihan atau kekurangan).

d. Dampak Stres Kerja

Dampak Stres Kerja menurut Cox dalam Retyaningyas (Suganda et al., 2013:24) membagi menjadi lima dampak dari stres kerja yaitu:

- 1) Subyektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresif, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali dan emosi, penghargaan diri yang rendah dan gugup, dan kesepian.
- 2) Perilaku, berupa mudah mendapatkan kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
- 3) Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitive terhadap kritik, hambatan mental.
- 4) Fisiologis, berupa kandungan gula darah meningkat, denyut jantung, tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan demam.

5) Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktifitas yang rendah, terasing dari mitra kerja, serta komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa dampak dari stress kerja yaitu bisa secara subjektif, perilaku, kognitif, fisiologi dan secara organisasi.

### 3. Remunerasi

Remunisasi adalah istilah yang umum digunakan dalam dunia pekerjaan. Istilah ini mengacu pada imbalan yang diterima oleh seorang pekerja, baik berupa upah, bonus, dan insentif. Remunesasi mencakup segala bentuk manfaat finansial yang bisa dinikmati oleh pekerjaan sebagai hasil pekerjaan. Ada juga yang memaknai remunerasi sebagai bentuk pemberian balas jasa atau hadiah khusus untuk jasa yang telah dipergunakan.

#### a. Pengertian Remunerasi

Juairiah dan Malwa (2017:162) remunerasi adalah sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima karyawan sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam aorganisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan.

Menurut Sofa (2018:54) remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengertian ini mengisyaratkan bahwa keberadaannya remunerasi di dalam suatu organisasi tidak dapat diabaikan. Karena terkait langsung dengan pencapaian tujuan. Remunerasi yang rendah



tidak dapat dipertanggung jawabkan, baik dilihat dari sisi kemanusiaan maupun dari sisi kelangsungan hidup organisasi.

Menurut Suryani (2018:54) pengertian remunerasi dalam konteks Reformasi Birokrasi adalah penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja. Hal ini di latar belakang oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good govemance*. Namun pada prosedur pelaksanaannya, perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa tersebut tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa kesejahteraan yang layak dari karyawan yang mengawalinya.

Menurut Rosenberg (2015:69) pengertian remunerasi menurut Rosenberg adalah upah dan segala macam bentuk manfaat finansial lainnya yang diterima seseorang sebagai hasil dari suatu pekerjaan tertentu.

Zulkarnain (2016:168) menyatakan remunerasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan kantor/instansi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa remunerasi adalah balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja sebagai akibat dari

prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor remunerasi

1) Ketetapan pemerintah

Tak pelak untuk sebagian besar perusahaan, penetapan UMK mempengaruhi sistem remunerasi di perusahaan. Khususnya perusahaan yang memiliki level karyawan terendah yang masih menggunakan upah sesuai UMK. Dalam hal ini banyak perusahaan berpegang pada Ketentuan Pemerintah tentang Upah Minimum Kota (UMK) sebagai pegangan untuk menetapkan tingkat upah patokan bagi perusahaannya. Meskipun hanya berlaku untuk jabatan pelaksana tingkat terendah, namun kadang kala memberikan efek sundulan yang signifikan kepada level di atasnya. Oleh karenanya, ketetapan pemerintah ini menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi sistem remunerasi perusahaan.

2) Tingkat Gaji Di Pasaran

Dalam kebijakannya, perusahaan dapat menempatkan diri berada di level mana. Apakah level setara pasar, di bawah pasar atau di atas pasar. Semua ini semata-mata lebih kepada strategi perusahaan. Perusahaan mengacu pada besarnya upah/ gaji yang dibayar oleh perusahaan-perusahaan lain terutama yang beroperasi pada sektor yang sama. Tingkat upah yang berlaku di pasaran diperoleh melalui kegiatan *benchmarking* atau survei imbalan (*salary survey*).

Sebagai karyawan, tentu akan mencari gaji yang lebih tinggi. Sehingga jika perusahaan anda pada sektor yang sama dengan perusahaan lain (kompetitor) menawarkan remunerasi yang kalah menarik dengan kompetitor, maka bisa jadi talent yang anda incar akan berpaling ke kompetitor. Bahkan bisa jadi karyawan anda juga melirik kompetitor tersebut yang lebih hijau rumputnya.

### 3) Kemampuan Perusahaan

Pada hakikinya, bagaimanapun sistem remunerasi yang ingin dibuat, akan kembali kepada kemampuan perusahaan (*company's ability to pay*) Yang menjadi acuan utama adalah kemampuan finansial perusahaan untuk membayar. Perusahaan mungkin ingin membayar upah/gaji seperti dibayar oleh perusahaan lain tetapi pada saat itu kondisi perusahaan belum memungkinkan. Jika hal ini terjadi, maka untuk menarik talent atau mempertahankan karyawan yang ada, anda dapat memberikan sesuatu yang lain selain gaji yang tinggi. Misalnya nama jabatan yang keren-keren, waktu kerja yang fleksibel, atau suasana kerja yang menyenangkan.

### 4) Kemauan Perusahaan

Kadang kala perusahaan tidak melihat kondisi pasar maupun faktor-faktor lain, tetapi hanya berpegangan pada apa yang menurut perusahaan itu wajar dan pantas. Bisa saja perusahaan besar tidak memperdulikan kondisi pasar, dan pede-pede saja dengan

remunerasi yang dibuatnya. Tentu saja dengan tetap memenuhi ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### 5) Kualifikasi SDM Yang Dicari

Ada satu anekdot yang sangat menggelitik didalam sistem remunerasi, yaitu If You Pay Peanut, You Get Monkey Jika anda hanya mampu membayar gaji senilai Agya, maka anda tentu tidak bisa mendapatkan SDM kelas BMW. Oleh karenanya Perusahaan harus berani membudget lebih banyak untuk meng-hire SDM yang lebih baik.

#### 6) Tuntutan Pekerja

Faktor terakhir yang mempengaruhi sistem remunerasi adalah adanya tuntutan pekerja. Apalagi dijamin saat ini dimana pekerja dengan mudahnya dapat membentuk Serikat Pekerja (anda dapat mempelajari tentang serikat pekerja dan lembaga terkait). Tuntutan pekerja akan menentukan pula tingkatan imbalan yang dibayar perusahaan. Tuntutan pekerja dan kemauan perusahaan biasanya akan dipertemukan dalam meja perundingan dengan cara musyawarah atau tawar-menawar.

#### c. Tujuan Remunerasi

Tujuan dari remunerasi seperti yang disampaikan Handoko pada (Juairiah dan Malwa, 2017:71) diantaranya sebagai berikut:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan menerima kompensasi berupa gaji, upah, atau bentuk lain adalah untuk memenuhi

kebutuhan ekonomi. Dan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, hal ini akan secara langsung berdampak pada peningkatan produktifitas.

- 2) Menunjukkan keseimbangan dan keadilan. Ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan yang ia duduki, sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.
- 3) Memajukan lembaga atau perusahaan. Semakin berani suatu lembaga memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan tolak ukur bahwa semakin berhasil lembaga tersebut membangun prestasi kerja pegawainya, karena pemberian remunerasi tinggi hanya mungkin dilakukan apabila lembaga tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yan tinggi pula dengan harapan akan semakin maju lembaga tersebut.
- 4) Meningkatkan produktifitas kerja pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong karyawan bekerja lebih produktif. Pengukuran besar kecilnya remunerasi dapat dilihat dari komponen remunerasi yang diterapkan dalam instansi atau perusahaan tersebut.

d. Unsur Remunerasi

Unsur-unsur dari remunerasi menurut Siagian dalam (Juairiah dan Malwa, 2017:67) diantaranya sebagai berikut:

- 1) Gaji, yaitu tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja) yang diberikan secara tetap baik secara jumlah dan waktu pemberiannya secara konsisten
- 2) *Insentif*, yaitu bayaran perorangan sesuai dengan komponen penilaian komponen pekerja. Insentif didapatkan dari potongan pendapatan organisasinya.
- 3) Benefit (*bonus*) yaitu Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok.

e. Indikator Remunerasi

Indikator remunerasi menurut Santoso (2017:2) antara lain yaitu sebagai berikut :

- 1) Sistem merit, yaitu kebijakan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin dan status pernikahan.
- 2) Adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggungjawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan, serta tanggungjawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi.
- 3) Layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak.

- 4) Kompetitif, yaitu gaji PNS setara dengan gaji karyawan dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta guna menghindari *brain drain*.
- 5) Transparan, dalam arti hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi

#### **4. Kinerja Karyawan**

Kinerja sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja atau performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan. Hasil performa karyawan ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Semuanya tergantung pada kuantitas dan waktu yang digunakan karyawan dalam menjalankan tugas. Faktor kinerja karyawan juga bisa dinilai dari waktu kerja, jumlah absen, keterlambatan, dan lamanya masa kerja.

##### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Widandari dan Gilang (2019:1348) kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang dimiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal

Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Menurut Sedarmayanti (2018:148) bahwa “kinerja (performance) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses kerja manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat di tunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat di ukur (di bandingkan dengan standar yang telah di tentukan)”.

Hasibuan (2016:105) menyatakan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Kata kinerja dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Penilaian kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui *performance* dari seseorang pegawai. Seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada di bawah uraian pekerjaan, pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

Berdasarkan teori tersebut diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan di sebuah organisasi, secara kualitas dan kuantitas didasarkan pada pengetahuan yang dimiliki, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika”

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja



Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan agar kinerja tidak mengendur demi kelancaran bisnis perusahaan. Sedangkan Sedarmayanti dalam Widodo (2015:133), mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja)

- a) Pendidikan
- b) Keterampilan
- c) Manajemen kepemimpinan
- d) Tingkat penghasilan
- e) Gaji dan kesehatan
- f) Jaminan social
- g) Iklim kerja
- h) Sarana dan prasarana
- i) Teknologi
- j) Kesempatan berprestasi

Dari beberapa ahli diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalaah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapaai karyawan pada priode tertentu.

c. Kegunaan Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan memiliki beberapa kegunaan seperti yang akan dikemukakan oleh Mangkunegara (2016: 45) mengenai kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan pemberian balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai alat untuk menerima kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai.
- 4) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- 5) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Berdasarkan uraian di atas kegunaan penilaian kinerja karyawan sangat penting mengingat sejauh mana kondisi kinerja karyawan tersebut. Dengan demikian kinerja sangat memiliki banyak kegunaan baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi.

#### d. Penilaian Kinerja Pegawai

Setiap perusahaan atau organisasi pasti melakukan penilaian kinerja pegawai, karena ini menentukan keberhasilan dalam sebuah pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi tersebut, Wilson Bangun (2012:231) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai

keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk kedalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Menurut Rivai (2018:563) manfaat penilain kinerja adalah sebagai berikut :

- a) Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain :
  - 1) Meningkatkan motivasi.
  - 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
  - 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
  - 4) Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
  - 5) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
- b) Manfaat bagi penilai

- 1) Meningkatkan kepuasan kerja
  - 2) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi
  - 3) Kecenderungan kinerja pegawai.
  - 4) Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun pegawai.
  - 5) Sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai.
  - 6) Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai.
- c) Manfaat bagi Organisasi
- 1) Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi.
  - 2) Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - 3) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - 4) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing pegawai.
- e. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan yang berdasarkan deskripsi perilaku spesifik, maka ada beberapa indikator perlu mendapat perhatian menurut Gomes (2018:142) diantaranya :

- a. Kuantitas kerja (*Quantity of work*) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. Kualitas kerja (*Quality of work*) yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. Ketepatan waktu yaitu ketepatan karyawan dalam hal masuk kerja, waktu istirahat dan jam pulang kerja.

- d. Tanggung jawab yaitu karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang sudah menjadi tugasnya.
- e. Kerjasama, karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja dalam rangka mencapai tujuan.
- f. Kontribusi terhadap perusahaan yaitu karyawan berperan aktif dalam menyumbangkan tenaganya demi kemajuan organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu oleh peneliti dijadikan rujukan guna mendapatkan informasi pelengkap, adapun hasil penelitian terdahulu yang peneliti cantumkan sebagai dasar dalam penelitian peneliti yaitu sebagai berikut :

**Tabel 4**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
1.	Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa (2017)  PSIKIS-Jurnal Psikologi Islami Vol. 2 No. 2 (2017) 161-171 ISSN: 2502-728X	Hubungan Antara Pemberian Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang	Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif korelasional.	Hasil analisis data berdasarkan analisis <i>Product Moment</i> dari <i>Kearl Person</i> menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan ( $r_s > r_{tabel}$ ) = 0,666 > 0,279 dengan taraf signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pemberian remunersi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
2	Eka Widandari, Alini Gilang (2019)  e-Proceeding of Management : Vol.6, No.1 April 2019   Page 1347 ISSN : 2355-9357	Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Administrasi Rumah Sakit Al-Islam Bandung	Metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menggunakan regresi linier sederhana	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap remunerasi dengan dimensi gaji, tunjangan, benefit, insetif/bonus secara keseluruhan berada dalam kategori baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bidang Rumah Sakit Al Islam Bandung.
3	Fajar Mauladi,	Pengaruh Stres		Terdapat pengaruh negatif stress on

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
	Fereshti Nurdiana (2015)  EFEKTIF Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol 6 No. 2 Desember 2015 51 -62. ISSN : 9351-9351	Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta)		the job terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan t hitung -3,284 dan sig=0,001<0,05. Hal ini berarti semakin tinggi stress on the job semakin rendah kinerja karyawan. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan stress off the job terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan t hitung -3,205 dan sig=0,002<0,05. Hal ini berarti semakin tinggi stress off the job semakin rendah kinerja karyawan.
4	Irwana dan MeylinRahmawati dan Irwana (2020)  Jurnal Ekonomika Volume XI Nomor 2 Juni 2020  e-ISSN 2685-2977	Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Perawat di Puskesmas Sebatik	Regresi Linier Berganda	<i>Hasil ini menunjukkan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja perawat dengan nilai thitung sebesar 2,991, ttabel sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,005, maka dapat disimpulkan bahwa thitung &gt; ttabel dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja perawat, dengan nilai thitung sebesar 1,390, ttabel sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,174, maka dapat disimpulkan bahwa thitung &lt; ttabel dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Dukungan Sosial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja perawat, dengan nilai thitung sebesar 1,992, ttabel sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,055, maka dapat disimpulkan bahwa thitung &gt; ttabel dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05.</i>
5	Rizky Santoso (2017)  Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 6, Nomor 11, November 2017	Pengaruh Remunerasi Lingkungan Kerja Motivasi Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa remunerasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model layak digunakan. Sedangkan hasil secara

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
	e-ISSN : 2461-0593			parsial (uji t) menunjukkan bahwa remunerasi, lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
6	Yunita Sari Mustikaningsih (2014) Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 29 No. 1 Januari 2014 ISSN : 085-1442	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis menunjukkan bahwa 78,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan remunerasi. Remunerasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan hal ini dilihat dari nilai standardized coefficient terbesar yaitu 0,568. Hasil analisis hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan komitmen organisasi dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
7	Zulkarnain Imam Muhammad (2016) DIA, Jurnal Administrasi Publik Desember 2016, Vol. 14, No. 2, hal 165-178 ISSN : 0216-6496	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I	Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian hipotesis secara parsial membuktikan bahwa remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan pada tabel 5.9. diperoleh nilai t hitung 2,044 dengan taraf signifikansi hitung sebesar 0,044 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha.
8	Muhammad Agung; Djunaidi; Puji Astuti(2019) JIMEK - Volume 2 Nomor 1 Juli 2019 E-ISSN : 2621-2374.	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelaksana Teknis Dinas Pengelolaan Sumber	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 1,135 + 0,259 X_1 + 0,408 X_2 + 0,212 X_3$ . Berdasarkan hasil data statistic, indikator- indikator penelitian ini bersifat valid dan variabelnya reliable. Pada uji normalitas dan multikolinieritas data penelitian ini terdistribusi normal dan tidak terjadi gangguan multikolinieritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t hitung masing-masing sebesar 2,752 untuk kompensasi, 2,860 untuk motivasi dan 2,253

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
				<p>untuk lingkungan kerja dengan nilai t tabel sebesar 1,668 (t hitung &gt; t tabel) yang artinya bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh masing-masing terhadap variabel kinerja. Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 10,080 dengan taraf signifikan sebesar 5% dan diketahui nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang arti ketiga variabel tersebut berpengaruh bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai.</p>
9	<p>Delila Rambe, Putri Devita (2019)</p> <p>Jurnal Mediastima Volume 25, No. 2 II Okt-Mar2019</p> <p>ISSN 0852-7105</p>	<p>Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pegawai PT. Pegadaian Persero Cabang Kota Wisata Cibubur)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi kompensasi terhadap kinerja mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja. Sedangkan besarnya pengaruh kompensasi terhadap kinerja sebesar 58.06% . Selanjutnya koefisien korelasi kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja. Sedangkan besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 43.82%. Koefisien korelasi kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja mempunyai hubungan yang erat terhadap kinerja, sedangkan besarnya pengaruh kompensasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.632 atau 63.2%.</p>
10	<p>Rizqi Nur Hafidhah dan S.Martono (2019)</p> <p>Management Analysis Journal 8 (2) (2019)</p> <p>ISSN 2252-6552</p>	<p><i>The Effect of Perceived Organizational Support, Job Stress, and Organizational Culture on Job Performance</i></p>	<p><i>Descriptive analysis, classic assumption test, multiple regression test, partial significance test (t-test), simultaneous significance test (f test), and coefficient of determination test</i></p>	<p><i>The results of this study showed that there was positive and significant effect of perceived organizational support and organizational culture on performance. As well as there was negative and significant effect of job stress on performance. And the results also showed that there are a simultaneous effect independent variables on the dependent variable. The conclusion of this study is to increasing employee performance are employees must have a high level of perceived organizational support, good organizational culture, and</i></p>



No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
				<i>low job stress levels.</i>
11	Nidya Norcipta Ningrum (2019)  <i>European Journal of Management and Marketing Studies</i>  ISSN: 2501 - 9988 ISSN-L: 2501 - 9988	<i>Effect Of Remuneration, Organizational Commitment And Job Satisfaction On The Performance Of The Employees Of Regional Secretariat In Tanah Laut, Indonesia</i>	<i>validity, reliability test, the classical assumption test, and multiple regression analysis.</i>	<i>These results indicate that (1) remuneration is affecting partially the performance of employees (2) organizational commitment significantly is affecting the performance of employees (3) job satisfaction effect partially on employee performance Regional Secretariat in Tanah Laut (4) remuneration, organizational commitment and job satisfaction simultaneously applied are significantly affecting performance on the performance of the employee of Regional Secretariat in Tanah Laut, Indonesia.</i>
12	Sulaefi (2018) <i>American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)</i> ISSN (Print) 2313-4410, ISSN (Online) 2313-4402	<i>The Influence of Compensation, Organization Commitment and Career Path to Job Performance Employees at Kardinah Hospital Tegal Indonesia</i>	<i>Multiple Linear Regression</i>	<i>The results showed that simultaneous Compensation, Organizational Commitment, and Career have a significant effect on the achievement of Employees at the hospital, while the partial effect of all the variables also has an influence on work performance. The dominant variable affecting work performance is variable compensation with a significant level of 0.0000.</i>
13	Evie K. Sardjana; Sudarmo; Didik G. Suharto (2018)  <i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i>  ISSN 2364-5369 Volume 5, Issue 6 December, 2018	<i>Effect of Remuneration, Work Discipline, Motivation on Performance</i>	<i>linear regression</i>	<i>The result of research showed that: 1) <math>t_{statistic} = 2.857 &gt; t_{table} = 1.663</math> (at <math>\alpha = 5\%</math>), meaning that Remuneration affects discipline significantly, 2) <math>t_{statistic} = 5.375 &gt; t_{table} = 1.663</math> (at <math>\alpha = 5\%</math>), meaning that remuneration affects motivation significantly, 3) <math>t_{statistic} = 0.229 &lt; t_{table} = 1.663</math> (at <math>\alpha = 5\%</math>), meaning that discipline does not affect performance significantly, 4) <math>t_{statistic} = 1.962 &gt; t_{table} = 1.663</math> (at <math>\alpha = 5\%</math>), meaning that motivation affects performance significantly; 5) <math>t_{statistic} = 2.470 &gt; t_{table} = 1.663</math> (pada <math>\alpha = 5\%</math>),</i>

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
				<i>meaning that remuneration affects employee performance, 6) <math>F_{\text{statistic}} = 4.955 &gt; F_{\text{table}} = 2.710</math> (significance level of 5%), meaning that remuneration, work discipline, and motivation affects employee performance simultaneously.</i>
14	Abdul Haeba Ramli (2018) <i>Business and Entrepreneurial Review</i> Vol.18, No.1, April 2018  E-ISSN : 2252-4614	<i>Manage Of Job Stress And Measure Employee Performance In Health Services</i>	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>The results of the study present the results that work stress has a negative and significant impact on organizational commitment, then work stress that has a negative and significant impact on employee performance, then high organizational commitment can actually cause a positive and significant impact on employee performance.</i>
15	Suryani Ni Kadek (2018)  <i>European Journal of Business and Management</i> ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.32, 2014	<i>Work Family Conflict, Jobstress and Job Performance (Case Study Spa Employee In Bali)</i>	<i>Generalized Structured Component Analysis (GeSCA) with step: measurement model / outer model, structural model / inner model, and model fit.</i>	<i>The results found that the family conflict is a positive and not significant effect on the performance of employees, family conflict is a positive significant effect on the job stress and job stress is a positive significant effect on the performance..</i>
16	Hiqma Nur Agustiniingsih , Armanu Thoyib, Djumilah H., Noermijati Noermijati(2016)  <i>Science Journal of Business and Management</i> 2016; 4(6): 212-222 <a href="http://www.sciencepublishinggroup.com/j/sjbm">http://www.sciencepublishinggroup.com/j/sjbm</a> doi: 10.11648/j.sjbm.2	<i>The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance</i>	<i>Data analysis using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) or usually called Partial Least Squares Path Modelling (PLS-PM).</i>	<i>The results of this study indicate that the concept of the higher the remuneration received by employees, the higher their performance will be, only occurs in normal conditions. If there are obstacles in the work implementation process, then this concept does not apply. Therefore, the Directorate General of Taxation institution must provide the solution and attention to the barriers experienced by AR Supervision in order to maximize their performance.</i>

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
	0160406.16 ISSN: 2331-0626 (Print); ISSN: 2331-0634 (Online)			
17	Jianwei Deng, Yilun Guo, Tengyang Ma, Tianan Yang and Xu Tian(2019)  Environmental Health and Preventive Medicine  Deng et al. Environmental Health and Preventive Medicine <a href="https://doi.org/10.1186/s12199-018-0758-4">https://doi.org/10.1186/s12199-018-0758-4</a> (2019) 24:2	<i>How job stress influences job performance among Chinese healthcare workers: a cross-sectional study</i>	<i>Descriptive statistical analysis, correlation analysis, structural equation modeling, and subgroup analysis to investigate the sample.</i>	<i>Challenge stress and hindrance stress were strongly correlated among healthcare workers in Chinese public hospitals (<math>\beta = 0.59</math>; <math>p &lt; 0.001</math>). Challenge stress was significantly positively associated with public service motivation (<math>\beta = 0.14</math>; <math>p &lt; 0.001</math>) and job performance (<math>\beta = 0.13</math>; <math>p &lt; 0.001</math>). Hindrance stress was significantly negatively associated with public service motivation (<math>\beta = -0.27</math>; <math>p &lt; 0.001</math>) and job performance (<math>\beta = -0.08</math>; <math>p &lt; 0.05</math>). Public service motivation was directly positively associated with job performance (<math>\beta = 0.58</math>; <math>p &lt; 0.001</math>), and it indirectly mediated the association between job stress and job performance.</i>
18	Oi Ling SIU(2013)  Journal of Psychology 38:6 (2003); doi: 10.1080/0020759 0344000024 ISSN 0020-7594 (Print) / 1464- 066X (Online)	<i>Job stress and job performance among employees in Hong Kong : the role of Chinese work values and organizational commitment</i>	<i>Convergent validity, and therefore to test the generalizability of the findings.</i>	<i>The results consistently revealed that sources of pressure and self-rated job performance were negatively related. Furthermore, organizational commitment and Chinese work values were positively related to job performance. A series of hierarchical regressions, while controlling for age, tenure, and job level, revealed that Chinese work values and organizational commitment were significant stress moderators. Chinese work values were found to be significant moderators of the stress-performance relationship in both samples. However, those values only safeguarded performance when work stress was low or moderately high. When work stress was very high, employees with high levels of Chinese work values reported lower job performance. Organizational commitment, in contrast, protected employees from the negative effects of stressors and</i>

No	Peneliti	Judul	Teknik Analisis Data	Hasil
				<i>moderated the stressperformance relationship in a positive direction, but for the first sample only. The implications of the study are that it is essential to nourish work values among employees and cultivate employees' commitment to their organizations. However, in very high stress situations, it is more appropriate to alter the work environment to reduce stressors at work, in order to enhance job performance.</i>
19	<i>James s. Boles (2011) Journal of Retailing, Volume 72, Number 1, pp. 57- 75, ISSN 0022-4359</i>	<i>The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction</i>	<i>Work-related outcomes. Specifically, a causal modelling approach tests relationships among front-line service providers.</i>	<i>Results suggest that employee perceptions of co-worker involvement and supervisory support can reduce stress and increase job satisfaction. Other results indicate a positive relationship between role conflict and job performance, a positive relationship between job performance and job satisfaction, and that job performance mediates effects of role stress on satisfaction.</i>
20	<i>Febriany Prichilia Tambalean (2014)  Jurnal EMBA Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 301-308 ISSN 2303-1174</i>	<i>The Effect Of Work Stress And Leadershp Styles On Employee Performance PT. BNI (Persero) Tbk. Manado Branch</i>	<i>Multiple regression analysis</i>	<i>Work stress and leadership styles have negative significant effect on employee performance at PT. BNI (Persero) Tbk. Branch Manado influence. Higher level of stress existed with no managerial concern for solution consequently lowering the employee performance. Company have to aware the relationship between their employees, because it partially can lead to the conflict. Conflict that can not be handle by the Company should provide a comfortable working environment, give variety of task to employees that they are doing a good job and not demanding to much of their employees.</i>

### C. Kerangka Pemikiran

Suatu perusahaan yang memiliki karyawan yang kinerjanya baik maka besar kemungkinan kinerja perusahaan tersebut akan baik, sehingga terdapat

hubungan yang sangat erat sekali antara kinerja individu dengan kinerja perusahaan. Ukuran kesuksesan yang dicapai oleh karyawan tidak bisa digeneralisasikan dengan karyawan yang lainnya karena harus disesuaikan dengan ukuran yang berlaku dan jenis pekerjaan yang dilakukannya.

Kinerja seorang karyawan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditujukan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Mangkunegara (2016:57) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan banyak faktor seperti stress kerja remunerasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kurangnya pembinaan terhadap karyawan juga akan dihadapkan pada stres kerja yang pada akhirnya menurun dan tujuan organisasi tidak tercapai, selain kondisi wabah pandemi yang menyebabkan tingkat stress karyawan menghadapi kondisi buruk ini semakin tinggi. Stres kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan dapat dilihat dari gejala fisiologis dan gejala perilaku. Peran pimpinan sangat penting untuk mengatasi stres yang dihadapi oleh pegawai. Mengacu pada teori yang telah dikemukakan

bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh stres kerja yang dialami oleh pegawai. Hal ini berarti bahwa secara implisit terdapat hubungan fungsional (sebab akibat) antara stres kerja dengan kinerja pegawai.

Higgins dalam Umar (2013:259) berpendapat bahwa terdapat hubungan langsung antara stres kerja dan kinerja pegawai. Stres kerja yang tinggi akan menurunkan kinerja pegawai, artinya apabila stres menjadi terlalu besar, kinerja akan mulai menurun karena stres mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Karyawan kehilangan kemampuan untuk mengendalikannya. Akibat yang paling *extrem* adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, bahkan mengundurkan diri. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fajar Mauladi (2015:55) yang menyimpulkan terdapat pengaruh negatif *stress on the job* terhadap kinerja pegawai, dibuktikan dengan  $t$  hitung  $-3,284$  dan  $\text{sig} = 0,001 < 0,05$ . Hal ini berarti semakin tinggi *stress on the job* semakin rendah kinerja pegawai.

## 2. Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

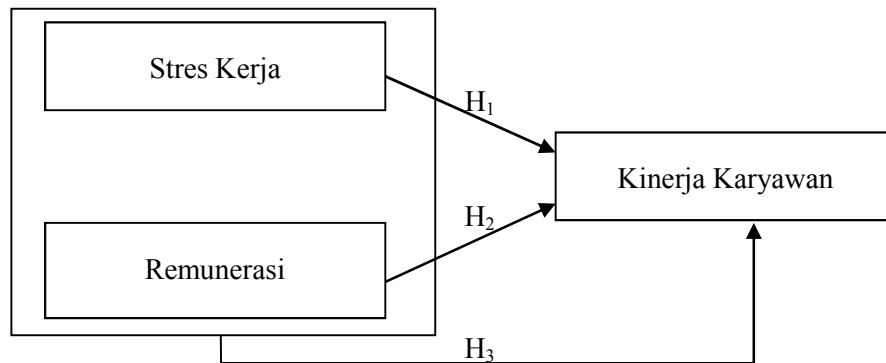
Perusahaan yang memberikan remunerasi memiliki beberapa tujuan yang sifatnya untuk meningkatkan kualitas perusahaan dan juga karyawannya. Dengan adanya remunerasi diharapkan terciptanya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas di sebuah perusahaan atau organisasi. Adanya pemberian pendapatan tambahan juga akan mendorong tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan

## 3. Pengaruh Stres Kerja dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para pegawainya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja kerja yang baik. Kinerja seorang karyawan bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Organisasi dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing pegawai.

Stres kerja merupakan kondisi yang dirasakan oleh seseorang yaitu tekanan baik secara fisik maupun mental ketika menghadapi hambatan, tuntutan atau peluang yang besar, ketika seseorang mengalami stres atas pekerjaannya hal ini mampu mempengaruhi kinerja orang tersebut bisa meningkat bahkan bisa juga menurun. Selain stres kerja, sistem kompensasi juga dapat mendorong atau menurunkan kinerja pegawai, tergantung dari nilai-nilai, dan norma-norma yang dianut oleh para pegawai. Baik tidaknya sistem remunerasi dapat mengikat orang-orang dalam organisasi bersama membentuk strategi bertahan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan atau bahkan sebaliknya bisa menurunkan kinerja yang sudah berjalan.

Untuk mempermudah alur penelitian maka penulis menggambar kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2**  
**Kerangk Pemikiran Konseptual**

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian lapangan. Berdasarkan pokok permasalahan yang diteliti maka dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada *Bogor Medical Center Mayapada Hospital*.

Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan, Rivai (2018:8). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong Michael, 2015:15). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan



tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana caramengerjakannya. Stres kerja mempengaruhi kinerja. Tingkat stres yang mampu dikendalikan membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, karena membuat mereka mampu meningkatkan intensitas kerja, kewaspadaan, dan kemampuan berkreasi, tetapi tingkat stress yang berlebihan membuat kinerja mereka akan mengalami penurunan Robbins (2016:65).

Meylin Rahmawati dan Irwana (2020:6) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja perawat dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,991,  $t_{tabel}$  sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,005, maka dapat di simpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja perawat, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,390,  $t_{tabel}$  sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,174, maka dapat di simpulkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05. Dukungan Sosial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja perawat, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,992,  $t_{tabel}$  sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,055, maka dapat di simpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

**H<sub>1</sub> : stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Bogor Medical Center Mayapada Hospital.**

2. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bogor Medical Center Mayapada Hospital.

Menurut Sofa (2018:24) remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisas. Menurut Suryani (2018:54) pengertian remunerasi dalam konteks Reformasi Birokrasi adalah “penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilain kinerja”. Hal ini di latar belakang oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good govermance*.

Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa (2017:170) hasil analisis data berdasarkan analisis *Product Moment* dari *Kearl Person* menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan ( $r_s > r_{\text{tabel}} = 0,666 > 0,279$  dengan taraf signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pemberian remunersi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

**H<sub>2</sub> : remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bogor Medical Center Mayapada Hospital.**

3. Pengaruh Stres Kerja dan Remunerasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Bogor Medical Center Mayapada Hospital.

Stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai, Veithzal. & Sagala, 2018:48). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong Michael, 2015:15) .

Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2018:24) Menurut Suryani (2018:54) pengertian remunerasi dalam konteks Reformasi Birokrasi adalah “penataan kembali sistem penggajian yang dikaitkan dengan sistem penilain kinerja”. Hal ini di latar belakang oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good govemance*.

Irwana dan Meylin Rahmawati (2020:10) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja perawat dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,991,  $t_{tabel}$  sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,005, maka dapat di simpulkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja perawat, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,390,  $t_{tabel}$  sebesar 1,69389 dan nilai signifikan sebesar 0,174, maka dapat di simpulkan bahwa  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

Juairiah dan Rosyidah Umpu Malwa (2017:170) hasil analisis data berdasarkan analisis *Product Moment* dari *Kearl Person* menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan ( $r_s > r_{\text{tabel}} = 0,666 > 0,279$ ) dengan taraf signifikan 0,05. Hal ini menunjukkan semakin tinggi pemberian remunersi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

**H<sub>3</sub> : stres kerja dan remunerasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RS. Bogor *Medical Center* Mayapada *Hospital*.**