

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang secara khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kualitas kerja karyawannya dan salah satu faktor penentu kualitas kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu karena adanya perbedaan sistem nilai-nilai yang berlaku pada setiap individu. Pegawai yang memperoleh kepuasan dalam bekerja akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kompensasi.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh para pegawai melalui hubungan kerja mereka dengan sebuah perusahaan. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh perusahaan. Kompensasi bisa langsung diberikan kepada pegawai, ataupun tidak langsung, dimana pegawai menerima kompensasi dalam bentuk non moneter. Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dengan pegawai, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitasi sebagai pembuat kebijakan/regulasi dibidang ketenagakerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan pegawai. Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Untuk lebih jelasnya, kompensasi itu bukan hanya berupa gaji atau upah, tetapi ada hal-hal lainnya. Kompensasi

mempunyai arti yang luas, selain terdiri dari gaji dan upah dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh pegawai secara tetap. Kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan.

Organisasi atau perusahaan berkewajiban memperhatikan kesejahteraan pegawainya, salah satu caranya adalah dengan adanya sistem balas jasa atau kompensasi yang seimbang dan dinamis. Melalui sistem kompensasi tersebut, organisasi atau perusahaan akan dapat mengharapkan adanya kepuasan kerja pegawainya. Sistem kompensasi diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan/anggaran dana tersebut. Hal ini penting, sebab dengan anggaran dana kemampuan yang terbatas kita harus memilih satu cara yang paling tepat untuk meningkatkan semangat kerja. Kompensasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja pada suatu organisasi/perusahaan. Faktor lainnya yang juga mempengaruhi kepuasan kerja ialah *work life balance*.

Konsep *work life balance* merupakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan terjadi jika individu mampu mengalokasikan waktu dan energi yang dimiliki tidak hanya untuk bekerja tetapi juga untuk kehidupan di luar pekerjaannya. Selain itu, adanya pencapaian tujuan yang diharapkan dalam dunia kerja atau dunia di luar pekerjaan pun juga harus terpenuhi. Dengan kata lain bahwa keseimbangan dapat terpenuhi ketika individu memiliki persepsi bahwa ia mampu memenuhi kebutuhan pekerjaannya tanpa harus mengganggu pemenuhan kebutuhan di luar pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Persepsi akan keseimbangan ini juga memiliki implikasi terhadap sikap, perilaku, dan kesejahteraan pegawai yang juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Ketika pegawai memiliki persepsi bahwa tidak ada keseimbangan dalam hidupnya karena banyak waktu yang tersita oleh pekerjaan, maka hal ini akan membuat pegawai mencoba mempertimbangkan alternatif

pekerjaan lain yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan peran di pekerjaan dan rumahnya.

Tingkat kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh tingkat stres kerja, dengan kata lain semakin rendah tingkat stres kerja maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya, semakin tinggi tingkat stres kerja maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja. Pengertian stres kerja adalah konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Stres kerja sebagai suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan.

Stres sebagai suatu kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Stres kerja merupakan ketegangan atau tekanan emosional yang dialami seseorang yang sedang menghadapi tuntutan yang sangat besar, hambatan-hambatan dan adanya kesempatan yang sangat penting yang dapat mempengaruhi emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Stres kerja sebagai perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Sebagai hasilnya, pada diri para pegawai berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Dari definisi-definisi ahli di atas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah interaksi antara kondisi kerja dengan sifat-sifat pegawai yang bekerja yang merubah fungsi normal secara fisik, psikologis maupun perilaku yang berasal dari tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan pegawai atau kondisi lingkungan yang menimbulkan stres yang dapat menimbulkan pengaruh negatif bagi pegawai

maupun organisasi tempat dia bekerja yang membutuhkan solusi baik itu dari personal maupun instansi.

Penelitian ini dilakukan agar diperoleh lagi pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi oleh stres kerja sehingga dengan pemahaman tersebut arti penting keempat variabel tersebut untuk perusahaan dapat dimengerti dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalam perusahaan. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja, diharapkan akan terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan sasarannya, maka akan menguntungkan para pegawainya. Penelitian ini merupakan replikasi dari Rood dan Holdnak (2013) yang dalam penelitiannya bahwa tingkat kompensasi memiliki dampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini kompensasi juga menunjang para manajer *Resort and Commercial Recreation*. Kompensasi tersebut termasuk gaji, komisi dan bonus. Maurya, Jaggi, Singh, Arneja, Arora (2015) pada penelitian ini terdapat pengaruh antara kebijakan *work life balance* terhadap kepuasan kerja para pegawai di sektor perbankan India yang telah sukses dan secara spesifik memiliki kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan pegawai serta pilihan-pilihan pola kerja.

Kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia, antara lain: kebijakan kompensasi pegawai, kebijakan mengenai *work life balance* dan kebijakan-kebijakan lainnya yang berorientasi pada kepuasan kerja pegawai dan penurunan tingkat stres di lingkungan kerja. Hal tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat *turn over* pegawai setiap tahunnya. Berdasarkan hal tersebut penulis melakukan penelitian pada pegawai di sebuah perusahaan dagang, yaitu pegawai pada PT. Sumber Buanajaya sebagai distributor resmi Semen Gresik yang merupakan semen terbaik di Indonesia, para pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi dipertimbangkan sebagai aset penting bagi kesuksesan perusahaan. Perusahaan tersebut diharapkan dapat memperdagangkan semen dan produk terkait lainnya yang berorientasikan kepuasan konsumen. Disisi lain perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal

untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distribusi semen, PT. Sumber Buanajaya sangat menyadari peran penting dari sumber daya manusia sebagai modal di dalam perusahaan. Sejalan dengan penyempurnaan berbagai kebijakan di bidang SDM, terdapat hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen. Berdasarkan data yang dikutip dari Divisi SDM selama kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu 2013-2015, terdapat peningkatan angka *turn over* karyawan yang cukup signifikan. Sebagaimana tergambar di dalam tabel data Divisi SDM PT. Sumber Buana Jaya Tahun 2015 berikut:

Tabel 1.1 Data *Turn Over* karyawan 3 tahun terakhir PT. Sumber Buanajaya

No.	Tahun	Karyawan Resign	Total Karyawan	Prosentase
1	2013	5	200	2,5%
2	2014	8	224	3,1%
3	2015	12	235	5,2%
	Total	25		

(Sumber: Data Internal Divisi SDM PT. Sumber Buana Jaya per-Oktober 2015)

Meskipun nilai gaji pegawai PT. Sumber Buanajaya sudah sesuai dengan UMR DKI Jakarta, tetapi mengingat kebutuhan akan biaya hidup yang semakin meningkat, maka tingkat kepuasan kerja yang masih menjadi pertanyaan. Dengan melihat latar belakang masalah diatas bahwa pentingnya kompensasi, *work life balance*, kepuasan kerja dan stres kerja untuk kemajuan organisasi, maka penelitian ini mengambil judul, “Pengaruh Kompensasi dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Stres Kerja (Studi pada Pegawai Level Staf PT. Sumber Buanajaya)”.

## 1.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai tolok ukur dalam penelitian ini antara lain: Rood dan Holdnak (2013), yang dipublikasikan dalam *Journal of Tourism Insights*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kompensasi memiliki dampak secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam hal ini kompensasi juga menunjang para manajer *Resort and Commercial Recreation*. Kompensasi tersebut termasuk gaji, komisi dan bonus. Penelitian Salisu, Chinyio dan Suresh (2015), yang dipublikasikan dalam *The Business and Management Review*, pada penelitian ini terdapat kontribusi yang sangat signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja para pegawai *public sector construction* di *Jigawa State*, Nigeria. Kompensasi yang diterima para pegawai tersebut masih dibawah standar upah minimum sehingga mereka mengalami ketidakpuasan kerja. Anwar, Maupa, Ali dan Ismail (2015), yang dipublikasikan dalam *Scientific Research Journal*, dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Sharma dan Bajpai (2011), yang dipublikasikan dalam *European Journal of Social Sciences*, dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai. Para pegawai organisasi sektor publik memiliki tingkat kompensasi yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan para pegawai organisasi sektor swasta. Penelitian Tessema, Ready dan Embaye (2013), yang dipublikasikan dalam *Journal of Business and Economics*, dalam penelitian mereka mengemukakan bahwa penghargaan finansial dan non finansial, yang diukur dengan gaji, tunjangan dan penghargaan (dalam hal ini kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja). Yaseen (2013), yang dipublikasikan dalam *International Journal of Human Resource Studies*, pada penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh secara langsung antara kompensasi terhadap kepuasan kerja para dokter di Punjab. Para dokter dengan tingkat kompensasi yang tinggi dan pengalaman yang memadai akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerjanya.

Usman, Akbar dan Ramzan (2013), yang dipublikasikan dalam *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, dalam penelitian mereka mengemukakan penghargaan finansial, dalam hal ini kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Chaudhry, Sabir, Rafi dan Kalyar yang dipublikasikan dalam *The Journal of Commerce*, pada penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan gaji yang merupakan salah satu bentuk kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Hina, Zamir dan Nudrat (2014), yang dipublikasikan dalam *Journal of Education and Practice*, dalam penelitian ini terdapat hubungan yang positif antara tunjangan pegawai, yang merupakan salah satu bentuk kompensasi dengan kepuasan kerja.

Fogleman, Milligan, Maloney dan Knoblauch (1999), yang dipublikasikan dalam *The Research Bulletin of Department of Agricultural, Resource and Managerial Economics*, dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sarwar dan Abugre (2013), yang dipublikasikan dalam *The Business & Management Review*, dalam penelitian ini meyakini bahwa penghargaan yang tinggi (salah satu bentuk kompensasi tidak langsung) memiliki hubungan yang signifikan terhadap tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian Stutzer and Frey (2004), yang dipublikasikan dalam *Discussion Paper Series*, dalam penelitiannya mengatakan terdapat sebuah hubungan yang positif diantara kompensasi dengan stres kerja.

Penelitian Malik, Wan, Dar, Akbar, Naseem (2014), yang dipublikasikan dalam *The Journal of Applied Business Research*, pada penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan antara *work life balance* dan kepuasan kerja. Cookson, (2016), yang dipublikasikan dalam *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, pada penelitian ini terdapat pengaruh antara *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Penelitian Maurya, Jaggi, Singh, Arneja, Arora (2015), yang dipublikasikan dalam *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, pada penelitian ini terdapat pengaruh antara kebijakan *work life balance* terhadap kepuasan kerja para pegawai di sektor perbankan India yang telah sukses dan secara spesifik memiliki kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan

pegawai serta pilihan-pilihan pola kerja. Bell, Rajendran dan Theiler (2012), yang dipublikasikan dalam *Electronic Journal of Applied Psychology*, dalam penelitian ini terdapat hubungan antara stres kerja, kesehatan, *work life balance* dan *work life conflict* diantara para akademisi. Stres kerja pada universitas secara global meningkat pada beberapa dekade terakhir dan memiliki implikasi penting untuk kinerja pegawai dan nilai-nilai akademis para mahasiswa. Hubungan yang erat diantara variabel-variabel diatas dapat membantu pihak universitas untuk meningkatkan secara efektif keseimbangan kehidupan kerja di bidang akademis.

Penelitian Jung, Rhokeun dan Zippay (2011), yang dipublikasikan dalam *International Journal of Social Welfare*, hasil dari penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan antara ketersediaan program-program *work life balance* terhadap kontrol jadwal dan kepuasan kerja pegawai. Kewenangan pegawai untuk mengatur sendiri jam kerja mereka menimbulkan kepuasan kerja pegawai tersebut. Mukururi dan Ngari (2014), yang dipublikasikan dalam *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif antara *work life balance* dan kepuasan kerja pegawai. Faktor-faktor penentu *work life balance* dalam hal ini kebijakan-kebijakan yang fleksibel, kebijakan-kebijakan kesejahteraan pegawai, pilihan-pilihan pola kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Sektor Perbankan di Kenya.

Penelitian Ardakani, Zare, Mahdavi, Ghezavati, Fallah, Halvani, Ghanizadeh dan Bagheraat (2013), yang dipublikasikan dalam *Journal of Community Health Research*, dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan stres kerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh kondisi fisik, hubungan interpersonal dan minat dalam bekerja. Penelitian Nadeem dan Abbas (2009), yang dipublikasikan dalam *International Journal of Business and Management*, dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan stres kerja.

### 1.3 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah di atas penulis mengidentifikasi masalah mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Yang mana tingkat kompensasi, *work life balance*, stres kerja dan kepuasan kerja dapat diukur dengan melihat jumlah pergantian pegawai selama periode tertentu. Pegawai dengan nilai kompensasi dan *work life balance* yang tinggi biasanya akan lebih fokus menghadapi pekerjaan mereka, dengan begitu akan timbul kepuasan kerja.

### 1.4 Batasan Masalah

Pembatasan masalah pada penelitian ini meliputi: pertama, subyek penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai PT. Sumber Buanajaya dan kedua, penelitian ini hanya membahas sebatas pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai dimediasi oleh stres kerja pada PT. Sumber Buanajaya.

### 1.5 Rumusan Masalah

Dari identifikasi serta batasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian yang meliputi: (i) Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja pegawai; (ii) Apakah terdapat pengaruh antara stres kerja dan kepuasan kerja pegawai; (iii) Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi dan stres kerja; (iv) Apakah terdapat pengaruh antara *work life balance* dan kepuasan kerja pegawai; (v) Apakah terdapat pengaruh antara *work life balance* dan stres kerja.

### 1.6 Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk: (i) Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi dan kepuasan kerja pegawai; (ii) Untuk mengetahui pengaruh antara stres kerja dan kepuasan kerja pegawai; (iii) Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi dan stres kerja; (iv) Untuk mengetahui pengaruh antara *work life balance* dan kepuasan kerja pegawai; (v) Untuk mengetahui pengaruh antara *work life balance* dan stres kerja.

### 1.7 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penulisan tesis ini yaitu diharapkan dapat menjadi acuan bagi studi ilmiah mengenai pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dimediasi stres kerja. Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada pegawai level staf PT. Sumber Buanajaya mengenai pengaruh kompensasi dan *work life balance* terhadap kepuasan kerja dimediasi stres kerja.

### 1.8 Sistematika Penulisan

Tesis ini tersusun dalam 6 (enam) bab dengan sistematika sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, penelitian terdahulu, identifikasi masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, untuk melihat sejauh mana teori yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan yang nyata serta mendukung pemecahan masalah.

#### **BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Dalam bab ini akan dikemukakan kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

#### **BAB IV : METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini dibahas mengenai definisi operasional variabel, desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data.

**BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini akan diuraikan gambaran umum objek penelitian mengenai sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas, kegiatan-kegiatan dan usaha perusahaan, serta data responden. Bab ini juga akan menjelaskan hasil hubungan dimensi setiap variabel yang diteliti.

**BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini adalah bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran-saran berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya.