

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Untuk memastikan keterkaitan topik dalam penelitian ini, kajian pustaka diorganisir berdasarkan empat kategori utama yang menjadi fokus penelitian, yaitu turnover intention, kepuasan kerja, lingkungan kerja non fisik, dan beban kerja. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman setiap variabel, sehingga hubungan antar variabel tersebut dapat dianalisis secara menyeluruh sesuai dengan konteks penelitian

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan dan pengaturan hubungan serta peran individu dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien. Tujuan utama MSDM adalah mengoptimalkan kontribusi tenaga kerja terhadap perusahaan dengan cara yang strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal (Pratama, 2020).

Dalam praktiknya, MSDM mencakup berbagai aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja. Proses ini dimulai dari rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selanjutnya, perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih produktif dan beradaptasi dengan perkembangan industri (Noor, 2023). Selain itu, kompensasi dan tunjangan menjadi faktor penting dalam menjaga kesejahteraan serta motivasi karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan.

Selain aspek tersebut, MSDM juga mencakup penilaian kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas kerja karyawan dan memberikan umpan balik yang dapat meningkatkan performa mereka. Jika diperlukan, perusahaan juga harus melakukan pemutusan hubungan kerja dengan mempertimbangkan aspek hukum serta kesejahteraan karyawan yang terdampak (Fadholi et al., 2024). Dengan menerapkan sistem MSDM yang baik, perusahaan dapat meningkatkan

produktivitas tenaga kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mencapai tujuan organisasi secara lebih berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran utama dalam mencapai tujuan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai aset utama perusahaan, sumber daya manusia memegang peran krusial dalam mewujudkan berbagai rencana dan target yang telah ditetapkan. (Sedarmayanti, 2016). Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebih, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan karyawan untuk meningkatkan kontribusi produktif mereka secara strategis, etis, dan sosial. MSDM bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan dalam rangka mencapai kesuksesan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan perusahaan, meningkatkan daya saing yang kompetitif, serta mencapai keberhasilan yang telah ditentukan. SDM tidak hanya bertanggung jawab atas operasional sehari-hari, tetapi juga berkontribusi dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian berbagai aspek dalam perusahaan (Sutrisno, 2021). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan SDM yang kompeten, memiliki keterampilan yang relevan, mampu merancang strategi yang efektif, serta memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya.

Semakin tinggi kualitas SDM maka semakin tinggi kinerja yang akan dihasilkan (Noor, 2023). Kinerja yang tinggi bisa didapatkan oleh perusahaan apabila perusahaan menerapkan strategi pengelolaan sumber daya yang tepat pada masing-masing karyawan dalam berbagai macam aspek seperti pengembangan keterampilan, pelatihan, penilaian dan evaluasi, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang tepat dan nyaman, peningkatan pengetahuan, mengembangkan

kreativitas dan inovasi, pemberian motivasi dan lain sebagainya.. Semakin tinggi kualitas SDM yang dimiliki, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Nasution, 2023). Untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus menerapkan strategi pengelolaan SDM yang tepat pada setiap karyawan, baik dalam aspek pengembangan keterampilan, pelatihan, penilaian dan evaluasi, pemberian kompensasi yang adil, maupun menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Selain itu, peningkatan pengetahuan, pengembangan kreativitas dan inovasi, serta pemberian motivasi juga menjadi elemen penting dalam mendukung kinerja dan loyalitas karyawan. Dengan strategi pengelolaan SDM yang efektif, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Tingkatan efisiensi yang dilakukan oleh sumber daya manusia (SDM) perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa biasa disebut kinerja (Fajar, 2024). Kinerja karyawan merupakan hal yang mengarah kepada tingkat hasil kerja dengan waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan produk atau jasa dengan maksimal yang dilakukan oleh karyawan. Dalam hal ini, kinerja dapat diartikan sebagai hubungan antara keluaran atau hasil barang dan/atau jasa dengan masukan baik berupa tenaga kerja, bahan dan uang, serta kinerja dinilai sebagai ukuran efisiensi produktif seseorang. Tiga aspek utama yang dapat ditinjau sebagai bentuk dalam menjamin tingkat kinerja yang tinggi yaitu (a) aspek kompetensi manajemen tenaga kerja; (b) aspek efisiensi tenaga kerja; dan (c) aspek kondisi lingkungan pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Setyo Widodo & Yandi (2022), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan motivasi. Salah satu yang menjadi pertimbangan kinerja karyawan adalah kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang lebih kreatif dan yang mengembirakan karyawan dapat membuat mereka merasa nyaman, terpenuhi, dan

terdorong akan membantu mereka menciptakan dampak yang lebih besar bagi organisasi.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja berperan penting dalam memastikan keberlangsungan usaha di masa depan, karena berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya (*input*) dalam menghasilkan barang dan jasa (*output*). Setiap perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan guna meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan (Tamaya & Mone, 2023).

Perusahaan perlu mengadopsi pendekatan holistik dalam mengelola kinerja karyawan. Hal ini mencakup pengembangan keterampilan melalui pelatihan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta penerapan kebijakan yang mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan memperhatikan semua aspek ini, perusahaan dapat menciptakan sinergi yang positif, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja karyawan harus dirancang dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang saling terkait, sehingga dapat menghasilkan dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan daya saing perusahaan.

Selain itu, kinerja tidak hanya ditentukan oleh keterampilan dan efisiensi tenaga kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja, budaya organisasi, motivasi karyawan, serta dukungan dari manajemen. Perusahaan yang memberikan pelatihan berkelanjutan, menciptakan iklim kerja yang positif, serta menerapkan sistem insentif yang adil cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja harus dilakukan secara berkelanjutan dan menyeluruh untuk menciptakan nilai tambah serta meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat (Rismayanti et al., 2020).

Jika suatu perusahaan tidak memiliki sumber daya yang berkualitas maka perusahaan tersebut kemungkinan akan berjalan tidak maksimal atau akan banyak hambatan yang muncul dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan. Maka dari

itu, kinerja karyawan dapat dikatakan sebagai keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk mencapai tujuan keberhasilan dari perusahaan itu sendiri. Selain itu, pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Wartono (2017), menyatakan bahwa setiap perusahaan berharap memiliki karyawan yang dapat bekerja dengan baik serta teliti sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan keberhasilan bersama. Semakin meningkat kinerja karyawan maka semakin meningkat pula *output* yang akan dihasilkan, begitu pula sebaliknya apabila kinerja menurun maka *output* yang dihasilkan pun rendah bahkan akan menimbulkan hambatan pada jalannya bisnis perusahaan tersebut.

Namun, kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada keterampilan dan efisiensi kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, salah satunya adalah tingkat stres. Stres yang berlebihan dapat menurunkan konsentrasi, meningkatkan kelelahan mental, serta berpotensi menyebabkan gangguan kesehatan yang berdampak negatif pada kinerja karyawan. Sebaliknya, stres yang terlalu rendah juga dapat menurunkan motivasi dan mengurangi semangat kerja, sehingga menghambat pencapaian target yang telah ditetapkan (Weerasinghe et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen stres yang efektif guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan dalam menghasilkan produk, baik secara individu, kelompok, maupun dalam lingkup organisasi (Panji Pramuditha et al., 2022). Kinerja tidak hanya mencerminkan jumlah *output* yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana efisiensi dan efektivitas dalam mencapai hasil yang optimal.

Menurut Dwianto et al. (2019) aspek-aspek yang ada pada kinerja karyawan yaitu motivasi kerja, perbaikan terus menerus, tantangan pada pekerjaan, kondisi fisik dan non fisik lingkungan kerja, efisiensi dan efektivitas kerja, kemampuan kerja, penghasilan baik secara langsung maupun tidak langsung, serta pengetahuan.

Selain itu, menurut Silaen et al. (2021) menyatakan bahwa terdapat dua aspek kinerja karyawan yaitu:

1) Aspek Kualitas

Aspek ini merupakan tingkatan kinerja karyawan karyawan pada masing-masing karyawan yang dilihat dari kemampuan, keterampilan serta kompetensi inti yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

2) Aspek Kuantitas

Aspek ini dilihat dari jumlah produk yang dihasilkan dari perbandingan masing-masing karyawan, bagi karyawan yang menghasilkan kuantitas lebih besar atau lebih baik dari karyawan lainnya maka dianggap memiliki kemampuan dalam memanfaatkan waktu dengan efektif dan seefisien mungkin.

Silaen et al. (2021) juga menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan maka diperlukan indikator sebagai berikut:

1) Kemampuan

Kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas, keterampilan dan sikap profesional ketika menyelesaikan pekerjaannya.

2) Semangat Kerja

Seseorang yang berusaha membuat hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini. Hal ini dapat dilihat dari etos kerja dan perbandingan hasil dari hari ke hari.

3) Pengembangan Diri

Berusaha mengembangkan diri agar dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat tantangan yang akan dihadapi dengan harapan atau target yang ditetapkan.

4) Mutu

Usaha meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini bertujuan agar hasil yang dilakukan lebih bermanfaat bagi individu maupun perusahaan.

5) Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Input dan output merupakan suatu aspek kinerja karyawan yang cukup berpengaruh bagi para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat efektif dan efisien yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya demi mencapai target atau hasil yang optimal.

2.1.3 Stres

Stres merupakan salah satu isu penting dalam dunia kerja modern yang secara langsung memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dalam berbagai literatur, stres diartikan sebagai suatu kondisi ketegangan yang muncul ketika individu menghadapi tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas atau kemampuan dirinya. Rosyidah et al. (2025) menyebutkan bahwa stres adalah reaksi negatif dari individu terhadap tekanan yang berlebihan akibat tuntutan pekerjaan yang tidak seimbang dengan sumber daya yang dimiliki. Ketidakseimbangan ini menciptakan ketegangan psikologis maupun fisiologis yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengganggu fungsi normal seseorang.

Menurut Setyawati et al. (2018), stres merupakan suatu keadaan yang memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi fisik seseorang. Hal ini sejalan dengan pendapat Tiara et al. (2024), yang menyatakan bahwa stres timbul dari interaksi antara individu dengan pekerjaannya dan ditandai oleh perubahan-perubahan yang memaksa individu menyimpang dari fungsi normalnya. Stres bisa muncul karena faktor internal maupun eksternal, seperti beban kerja yang tinggi, konflik antar pribadi, serta tekanan dari sistem, struktur organisasi hingga kemacetan lalu lintas.

Kemacetan lalu lintas telah menjadi permasalahan utama di banyak negara, termasuk Indonesia, khususnya di Jakarta. Masalah ini semakin mengkhawatirkan

karena berdampak signifikan terhadap aktivitas sehari-hari serta memengaruhi gaya hidup penduduk dan pengguna jalan. Secara umum, kemacetan lalu lintas terjadi ketika sejumlah besar kendaraan terjebak dalam satu lokasi dengan pergerakan yang sangat lambat, atau bahkan terhenti sama sekali. Beberapa peneliti menyebut kondisi ini sebagai *traffic jam*. Istilah “kemacetan” dalam konteks lalu lintas jalan diartikan sebagai “kepadatan berlebih” atau “beban berlebih” (Bull et al., 2003), yang menggambarkan situasi di mana kendaraan bergerak tidak teratur dan tidak efisien.

Dampak dari kemacetan lalu lintas tidak hanya terbatas pada terganggunya mobilitas, tetapi juga berdampak serius terhadap kesehatan mental dan fisik para pengguna jalan. Penelitian oleh Kadarisman et al. (2015) menunjukkan bahwa individu yang sering terjebak dalam kemacetan cenderung mengalami tingkat stres, frustrasi, dan emosi negatif yang lebih tinggi. Waktu yang terbuang selama perjalanan, terutama saat seseorang mengalami keterlambatan menuju tempat kerja atau janji penting lainnya, berkontribusi pada akumulasi tekanan psikologis. Kondisi ini dapat meningkatkan risiko ledakan emosi dan bahkan memicu perilaku agresif saat berkendara.

Kemacetan lalu lintas merupakan salah satu faktor utama penyebab stres di lingkungan perkotaan. Stres yang ditimbulkan dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti ketegangan emosional, kecemasan, kelelahan, hingga kemarahan. Beno et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa individu yang sering terpapar kemacetan memiliki risiko lebih tinggi mengalami gangguan kesehatan seperti peningkatan tekanan darah, gangguan tidur, dan ketidakstabilan emosi. Studi tersebut menegaskan bahwa semakin lama seseorang terjebak dalam kemacetan, semakin tinggi tingkat frustrasi dan stres yang dirasakan. Perasaan kehilangan kendali atas waktu, ketidakpastian terhadap waktu tiba, serta rasa tidak berdaya menjadi pemicu utama tekanan psikologis yang dialami oleh pengguna jalan.

Studi lain yang dilakukan oleh Conceição et al. (2023) mengidentifikasi bahwa infrastruktur transportasi dan keandalan perjalanan memainkan peran penting dalam kesejahteraan mental individu. Penelitian ini menekankan bahwa

perjalanan yang tidak terduga dan sering mengalami keterlambatan berkontribusi terhadap peningkatan stres kronis, yang dapat berdampak negatif terhadap kesehatan mental dan fisik seseorang. Oleh karena itu, pengelolaan transportasi yang lebih baik sangat diperlukan untuk mengurangi dampak psikologis dari kemacetan. Penelitian menunjukkan bahwa kemacetan memicu stres melalui beberapa mekanisme psikologis dan fisiologis. Secara psikologis, individu yang terjebak dalam kemacetan sering mengalami frustrasi, perasaan tidak berdaya, serta meningkatnya emosi negatif akibat keterlambatan dan hilangnya waktu produktif (Hidayat & Sapha, 2017). Secara fisiologis, stres akibat kemacetan dapat meningkatkan kadar kortisol dalam tubuh, yang dalam jangka panjang berkontribusi terhadap gangguan kesehatan seperti tekanan darah tinggi, gangguan tidur, dan peningkatan risiko penyakit jantung (Brilianti et al., 2024).

Khusus bagi para pekerja, stres akibat kemacetan memiliki konsekuensi yang lebih luas. Hennessy & Wiesenthal, (1997) menemukan bahwa individu yang setiap hari harus menghadapi kemacetan cenderung mengalami kelelahan sebelum memulai pekerjaan, yang berdampak pada penurunan konsentrasi, meningkatnya tingkat kesalahan kerja, serta menurunnya motivasi. Selain itu, kemacetan juga mengurangi waktu istirahat yang seharusnya digunakan untuk memulihkan energi, sehingga mengganggu keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Menurut penelitian yang Kamruzzaman & Rumpa (2019) menunjukkan bahwa kemacetan menyebabkan stres, keterlambatan, dan peningkatan biaya transportasi bagi pekerja. Selain itu, kemacetan juga meningkatkan pengeluaran karena pekerja harus mencari transportasi yang lebih cepat agar tidak terlambat. Kemacetan tidak hanya berdampak pada aspek finansial tetapi juga pada keseimbangan kehidupan kerja. Sebagian besar responden menyatakan bahwa kemacetan mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Selain itu, banyak pekerja mengalami gangguan kesehatan akibat waktu tempuh yang panjang dan stres yang ditimbulkan oleh kemacetan.

Tidak ada yang suka terjebak dalam kemacetan lalu lintas. Oleh karena itu, saat ini kemacetan menjadi salah satu keluhan utama yang disampaikan karyawan kepada organisasi tempat mereka bekerja. Kemacetan tidak hanya memengaruhi

jadwal kedatangan dan jam kerja karyawan, tetapi juga mengganggu efektivitas serta kinerja mereka. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kemacetan lalu lintas berkontribusi secara signifikan terhadap meningkatnya tingkat stres di tempat kerja. Hennessy & Wiesenthal (1997) menemukan bahwa kemacetan memiliki dampak besar terhadap tingkat stres para komuter. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa individu yang terjebak di daerah dengan tingkat kemacetan tinggi cenderung mengalami stres yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang berada di daerah dengan lalu lintas yang lebih lancar.

Selain menghabiskan waktu, kemacetan membuat individu harus mengalokasikan lebih banyak waktu untuk perjalanan, yang pada akhirnya meningkatkan tekanan mental dan emosional. Hidayat dan Sapha (2017) menyatakan bahwa semakin banyak waktu yang dihabiskan untuk perjalanan, semakin tinggi tingkat stres yang dirasakan. Kemacetan yang tidak terduga dan berada di luar kendali individu juga menjadi faktor pemicu stres dan frustrasi.

Lebih lanjut, para ahli berpendapat bahwa kemacetan lalu lintas dapat berdampak negatif terhadap kesehatan fisik dan mental individu (Brilianti et al., 2024). Stres berkepanjangan akibat kemacetan dapat menyebabkan kelelahan, peningkatan tekanan darah, serta penurunan kesejahteraan secara keseluruhan. Studi tersebut juga menjelaskan bahwa kondisi ini dapat menurunkan tingkat kepuasan hidup seseorang.

Dampak negatif kemacetan bagi karyawan tidak hanya terbatas pada meningkatnya stres, tetapi juga mencakup berbagai konsekuensi lain seperti kelelahan sebelum memulai pekerjaan, kesulitan berkonsentrasi di pagi hari, dan meningkatnya kecenderungan untuk mudah marah (Aulia Meidianisa, 2016). Oleh karena itu, penting bagi organisasi dan pemerintah untuk mencari solusi guna mengurangi beban psikologis yang ditimbulkan oleh kemacetan, seperti meningkatkan infrastruktur transportasi, menyediakan fleksibilitas kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental karyawan.

Dalam penelitian ini, pengukuran tingkat stres di tempat kerja mengadopsi skala yang dikembangkan oleh Weerasinghe et al. (2021), menyatakan bahwa tingkat stres dapat diindikasikan dengan tiga dimensi utama, yaitu:

1) Dampak terhadap Produktivitas

Dimensi ini mengukur sejauh mana stres yang dialami karyawan memengaruhi kinerja dan efektivitas mereka dalam bekerja. Karyawan yang mengalami stres tinggi akibat kemacetan atau tekanan kerja cenderung memiliki tingkat konsentrasi yang lebih rendah, lebih banyak melakukan kesalahan, serta mengalami penurunan motivasi dalam menyelesaikan tugas. Jika stres terus berlanjut, kinerja mereka dapat menurun secara signifikan.

2) Kesehatan

Dimensi ini mengukur dampak stres terhadap kondisi fisik dan mental karyawan. Stres berkepanjangan dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti kelelahan, tekanan darah tinggi, gangguan tidur, dan bahkan gangguan kecemasan atau depresi. Dalam konteks kemacetan, duduk dalam waktu lama di kendaraan, polusi udara, serta tekanan mental akibat perjalanan yang melelahkan dapat memperburuk kondisi kesehatan karyawan.

3) *Work-Life Balance*

Dimensi ini menilai bagaimana stres mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang mengalami stres tinggi sering kali kesulitan untuk memiliki waktu berkualitas bersama keluarga, bersosialisasi, atau melakukan aktivitas pribadi yang mereka nikmati. Kemacetan yang panjang, misalnya, dapat mengurangi waktu yang tersedia untuk istirahat atau interaksi sosial, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kebahagiaan dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Hennessy & Wiesenthal (1997) juga menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan maka diperlukan indikator sebagai berikut:

1. Tekanan Operasional

Stres akibat kemacetan dapat memperburuk tekanan operasional karena karyawan mungkin datang terlambat, merasa tertekan untuk

mengejar pekerjaan yang tertunda, atau mengalami kelelahan sebelum memulai aktivitas kerja.

2. Penurunan Energi Psikologis

Stres yang berkepanjangan dapat menyebabkan kelelahan mental, mudah merasa cemas atau frustrasi, serta menurunkan motivasi kerja. Karyawan yang harus menghadapi kemacetan setiap hari mungkin mengalami kelelahan psikologis sebelum mereka memulai pekerjaan, yang pada akhirnya mempengaruhi fokus dan kinerja mereka selama bekerja.

3. Kesempatan untuk Beristirahat

Istirahat yang cukup, baik dalam bentuk jam istirahat resmi maupun kesempatan untuk relaksasi setelah bekerja, sangat penting dalam mengurangi stres dan menjaga kinerja. Jika karyawan harus menghabiskan waktu berjam-jam dalam kemacetan, mereka mungkin kehilangan waktu istirahat yang cukup, sehingga berdampak pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Melalui ketiga indikator ini, penelitian dapat mengukur bagaimana tingkat stres yang disebabkan oleh kemacetan dan faktor lain di tempat kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hal ini juga dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi untuk mengurangi dampak stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi adalah semua imbalan yang diterima karyawan sebagai konsekuensi atas pekerjaannya. Kompensasi dapat berupa gaji, tunjangan, bonus, dan lain-lain. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Karyawan cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk bekerja keras ketika mereka merasa bahwa imbalan yang diterima sepadan dengan usaha yang dikeluarkan.

Pada penelitiannya, Arifudin (2019) kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka. Menurut Setiawan et al. (2023), kompensasi mencakup semua pendapatan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung, sebagai bentuk apresiasi atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sementara itu, Praptiestrini (2018) menyatakan bahwa kompensasi harus diberikan secara layak dan adil kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi dan kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ida & Agus Alamsyah (2024) menambahkan bahwa kompensasi dapat berupa uang, barang, atau manfaat lainnya, baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Arufurahman et al. (2021) juga menegaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, jika kompensasi tidak diberikan secara adil atau tidak memenuhi ekspektasi, hal ini berpotensi menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan hanya sekadar bentuk balas jasa, tetapi juga merupakan strategi perusahaan dalam menjaga kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan.

Menurut Halim & Andreani (2018), kompensasi memiliki dua kelompok yaitu:

1) Kompensasi secara langsung

Kompensasi ini diberikan kepada karyawan selama mereka aktif bekerja dan berkontribusi bagi perusahaan. Kompensasi langsung bertujuan untuk memberikan imbalan atas kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Kompensasi ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Kompensasi Finansial, meliputi gaji, upah, tunjangan, serta insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan mereka.
- b. Kompensasi Non-Finansial, berupa fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mendukung karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, seperti kendaraan dinas, tempat kerja yang nyaman, atau akses ke program pengembangan profesional.

2) **Kompensasi secara tidak langsung**

Kompensasi ini diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka berikan kepada perusahaan, terutama setelah mereka mengakhiri masa kerja, baik karena pensiun maupun sebab lainnya. Kompensasi ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Kompensasi Finansial, yang meliputi dana pensiun penuh, dana pensiun dini, pesangon, serta dana pensiun bagi pasangan yang ditinggalkan (dana pensiun duda atau janda).
- b. Kompensasi Non-Finansial, seperti asuransi kesehatan yang diberikan sebagai jaminan bagi karyawan saat pensiun penuh atau pensiun dini.

Dari pembagian ini, dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak hanya berupa gaji atau tunjangan saat karyawan masih aktif bekerja, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan yang diberikan setelah mereka menyelesaikan masa kerja. Pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan, serta motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi karyawan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka. Beno et al. (2022) mengidentifikasi beberapa indikator utama dalam kompensasi, meliputi:

1. Kepuasan Gaji

Kepuasan karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan, yang mana besaran gaji tersebut harus sesuai dengan peraturan, standar industri, serta kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Gaji yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2. Kepuasan Fasilitas

Kepuasan karyawan terhadap fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dalam mendukung pekerjaannya. Fasilitas yang memadai, seperti ruang kerja yang nyaman, peralatan kerja yang lengkap, kendaraan dinas, atau layanan kesehatan, dapat membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan tanpa hambatan.

3. Kepuasan Tunjangan

Kepuasan karyawan terhadap tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, baik yang bersifat individu maupun untuk keluarga mereka. Tunjangan dapat mencakup berbagai aspek, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan pendidikan, atau tunjangan lainnya yang mendukung kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan, baik langsung (finansial) maupun tidak langsung (non-finansial), yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara proporsional sebagai balas jasa atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bagian ini menjelaskan landasan penelitian terdahulu atau landasan teori yang diperoleh dari berbagai jurnal yang telah dipublikasikan oleh para peneliti sebelumnya. Landasan ini menjadi dasar dalam penelitian yang dilakukan, sehingga memberikan referensi yang kuat dan relevan terhadap topik yang dibahas.

Penelitian terdahulu berperan penting dalam memberikan wawasan mengenai konsep, metode, serta hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan adanya rujukan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut, baik dengan memperkuat temuan yang ada maupun mengidentifikasi celah penelitian yang masih perlu diteliti lebih dalam. Beberapa bentuk rujukan penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Variabel	Metode	Hasil
1	Kamruzzaman & Rumpa (2019)	Kemacetan lalu lintas terhadap <i>job performance</i>	Survei terhadap 63 karyawan, analisis statistik deskriptif dan regresi	Kemacetan menyebabkan stres, keterlambatan, peningkatan biaya transportasi, dan gangguan keseimbangan kerja-hidup.
2	Brilianti et al., (2024)	Kemacetan lalu lintas terhadap kesehatan mental	Survei kuantitatif terhadap 102 PNS, analisis Statistik Deskriptif	51,20% mengalami gangguan mental berat akibat kemacetan. Disarankan kebijakan kerja fleksibel dan dukungan kesehatan mental.
3	Weerasinghe et al. (2021)	Stres karena kemacetan	Survei terhadap 420 pekerja di Colombo,	Kemacetan adalah prediktor signifikan stres

		terhadap kinerja karyawan	analisis Regresi Linier menggunakan SPSS	kerja, direkomendasikan strategi koping dan waktu relaksasi bagi karyawan.
4	Sekarsari & Dwiatmoko, (2022)	Kemacetan dan penurunan konsentrasi kerja	Survei kuantitatif terhadap 180 responden, analisis dengan Structural Equation Modeling	Faktor utama stres akibat kemacetan adalah penurunan konsentrasi dan kehilangan energi, terutama pada pria berusia di atas 35 tahun.
5	Hennesy & Wiesenthal (1997)	Strategi koping stres akibat kemacetan	Studi psikologis, analisis perilaku koping	Kemacetan meningkatkan stres pengemudi, yang mempengaruhi pilihan strategi koping (langsung atau tidak langsung).
6	Ordua (2023)	Kemacetan lalu lintas terhadap stres psikologis	Descriptive-correlational research, menggunakan kuesioner dan analisis Pearson Product Moment dengan SPSS 22	Ditemukan hubungan signifikan antara kemacetan lalu lintas dengan stres psikologis (frustrasi, kelelahan, dan ledakan emosi)

				serta perilaku pro-sosial dalam berkendara.
7	Safitri, W. S. & Alamsyah (2024)	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Metode kualitatif deskriptif (wawancara, dokumentasi, observasi, kuesioner)	Pemberian kompensasi yang sesuai meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
8	Peranginangin et al. (2024)	Job Stres, Coworkers dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif, metode survei, analisis regresi berganda dan uji residual, sampel 109 perawat	Job Stres dan Coworkers berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompensasi terbukti memoderasi pengaruh keduanya terhadap kinerja perawat.
9	Arfani & Luturlean (2018)	Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja	Metode kuantitatif dengan regresi linear	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh sangat kuat terhadap produktivitas kerja karyawan.

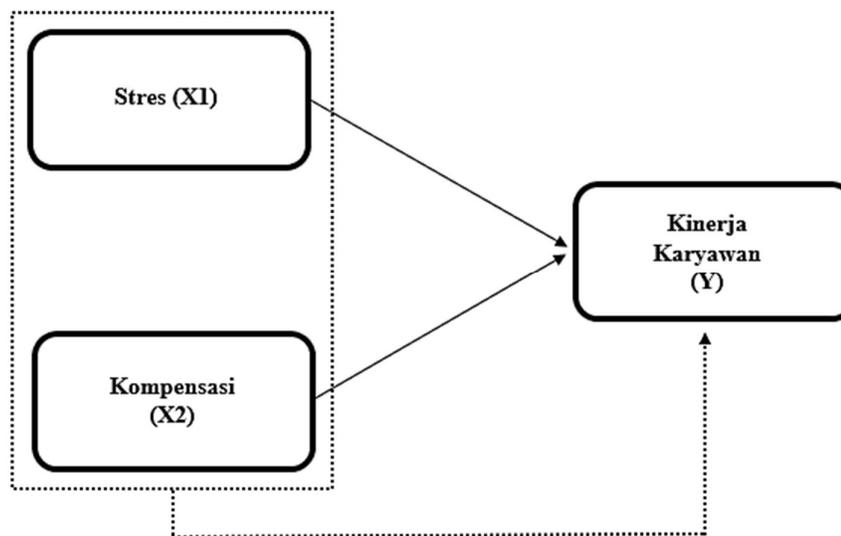
Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau

objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variable stres, kompensasi, dan kinerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Dengan merujuk pada penelitian terdahulu, penelitian ini dapat memperoleh pijakan akademis yang lebih kuat serta memastikan bahwa kajian yang dilakukan memiliki kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang yang diteliti.

2.3 Kerangka Pemikiran

Terdapat model kerangka dalam penelitian ini yang diuraikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Olah Data Peneliti, 2025

Berdasarkan model kerangka berpikir di atas penelitian ini memiliki empat variabel yaitu variabel X_1 , X_2 , dan Y yang diuraikan sebagai berikut:

1. Stres menjadi variabel independen atau dinyatakan sebagai variabel bebas yang tidak memiliki ikatan pada variabel lain.
2. Kompensasi menjadi variabel independen atau dinyatakan sebagai variabel bebas yang tidak memiliki ikatan pada variabel lain.

3. Kinerja Karyawan merupakan variabel dependen atau dinyatakan sebagai variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

2.4 Hipotesis Penelitian Tentang Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Stres (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Kamruzzaman & Rumpa (2019) ini meneliti dampak kemacetan lalu lintas terhadap *job performance* pekerja di Dhaka, Bangladesh. Dengan kepadatan penduduk yang tinggi, Dhaka mengalami kemacetan parah yang berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi pekerja. Selanjutnya, hasil penelitian tersebut juga menyatakan kemacetan tidak hanya berdampak pada aspek finansial tetapi juga pada keseimbangan kehidupan kerja. Sebanyak 96,8% responden menyatakan bahwa kemacetan mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Selanjutnya, Brilianti et al., (2024) menyelidiki dampak psikologis dari kemacetan lalu lintas terhadap kesehatan mental karyawan di Kementerian Perhubungan yang bekerja di wilayah Jabodetabek. Sebagai salah satu wilayah dengan tingkat kepadatan lalu lintas tertinggi di Indonesia, Jabodetabek mengalami kemacetan yang parah setiap hari. Hal ini berpotensi meningkatkan gangguan kesehatan mental di kalangan pekerja, terutama mereka yang memiliki tanggung jawab dalam kinerja mereka.

H₁: Stres (X1) berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2.4.2 Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Fauzan (2022) menyatakan bahwa kompensasi merupakan imbalan keseluruhan atas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan baik secara finansial atau non finansial. Dilihat dari penelitian Ida & Agus Alamsyah (2024) kompensasi yang diberikan oleh PT. J.CO Donuts & Coffee terbukti meningkatkan kinerja karyawan dan membantu perusahaan mencapai targetnya. Disarankan agar perusahaan terus mempertahankan sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja untuk menjaga semangat kerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di Indonesia, pemberian

kompensasi diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan, dan pemerintah mendorong perusahaan untuk memberikan kompensasi yang layak. Lalu, pada hasil penelitian Dwianto et al. (2019) yang dilakukan pada PT. Jaeil Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur di Bekasi, menghadapi masalah dalam pemberian kompensasi yang belum sesuai dengan upah minimum, yang berdampak pada tingginya turnover karyawan dan menurunnya kualitas produksi.

H₂: Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2.4.3 Pengaruh Stres (X1) dan Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, stres, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan karyawan di berbagai sektor. Studi yang dilakukan oleh Steven, et al. (2024) di PT. Autostar Mandiri Teknotama Medan menemukan bahwa stres yang tinggi, kompensasi yang kurang layak, dan lingkungan kerja yang buruk menyebabkan rendahnya produktivitas kerja dan tingginya turnover karyawan. Di sisi lain, studi di Medan Adventist Hospital menyoroti bahwa stres dan hubungan antar rekan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja perawat, tetapi kompensasi yang baik dapat membantu mereka mengelola stres dengan lebih baik dan mempertahankan kinerja optimal (Peranginangin et al., 2024). Keseluruhan temuan ini menegaskan bahwa kompensasi memainkan peran penting dan berkolerasi pada tingkat stres karyawan terhadap produktivitas karyawan

H₃: Stres (X1) dan Kompensasi (X2) berpengaruh terhadap terhadap Kinerja Karyawan (Y).