

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Tanpa SDM yang profesional, sasaran kerja tidak dapat dicapai walaupun alat kerjanya canggih. Manajer SDM harus menyediakan angkatan tenaga kerja yang efektif bagi perusahaan sekaligus memberikan harapan serta perhatian yang besar kepada para karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah proses dalam menangani karyawan, buruh, dan lainnya supaya kita dalam memperoleh hasil yang maksimal dalam pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut pada perusahaan atau sebuah organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek – praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Sikukula dalam Syamsuddin (2017:63) mengemukakan bahwa “manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktifitas-aktifitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan

oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan di hasilkan suatu produk atau jasa secara efisien”.

Sedangkan menurut pandangan Hasibuan (2016:9) “Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Sutrisno (2016:6) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat suatu proses berbeda yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* sehingga bisa memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Fokus yang dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja saja, baik secara individu maupun hubungan antara tenaga kerja.

2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terdapat hanya pada satu pihak atau satu manajer saja pada suatu perusahaan, tetapi juga penting bagi semua bagian. Hal ini bertujuan agar para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

Menurut Sedarmayanti (2017:19), Sumber daya manusia mendapatkan peran yang semakin penting dalam mewujudkan organisasi

kompetitif dalam era globalisasi yang sedang ada dan akan terus berlangsung.

Menurut Tisnawati dan Saefullah (2018:13) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Berdasarkan pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa MSDM sangat berperan penting dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mewujudkan organisasi kompetitif apabila sumber daya manusia dalam organisasi dikelola dan dimanfaatkan dengan baik maka organisasi atau perusahaan tersebut akan mampu menjalankan roda organisasi secara maksimal sehingga mempermudah untuk mencapai tujuan.

3. Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Menurut Terry dalam Umanansyah (2013:22) menyatakan, fungsi-manajemen adalah “serangkaian sub bagian tubuh yang berada di manajemen sehingga bagian-bagian tubuh tersebut dapat melaksanakan fungsi dalam mencapai tujuan organisasi”. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari : Perencanaan (*plaining*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*). Dari definisi tersebut, penulis menyimpulkan bahwa, fungsi-fungsi manajemen adalah serangkain bagian-bagian dalam manajemen yang harus diaplikasikan sehingga tujuan serta visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Adapun

bagian bagian dalam manajemen tersebut lebih dikenal dengan (POAC) Perencanaan (*plaining*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).

a. Perencanaan (*plaining*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Dari definisi tersebut penulis mengambil kesimpulan perencanaan adalah suatu kegiatan membuat urutan-urutan tentang tindakan yang akan dilaksanakan agar tujuannya dapat tercapai. Dalam perencanaan harus diusahakan untuk menjawab empat pertanyaan yaitu, apa yang harus dikerjakan, mengapa ia harus dikerjakan, bagaimana ia harus dikerjakan, di mana ia harus dikerjakan dan kapan ia harus dikerjakan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Sebagaimana diungkapkan Malayu pengorganisasian merupakan “serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu, seperti kerja-kerja manajerial, teknis dan lain sebagainya”.

c. Penggerakan (*actuating*)

Fungsi penggerakan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi

penggerakan tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerak dan pelaksanaan dalam istilah lainnya yaitu *motivating* (membangkitkan motivasi), *directing* (memberikan arah), *influencing* (mempengaruhi) dan *commanding* (memberikan komando atau perintah).

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedang atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi kekeliruan, melemahnya usaha, ketidak efektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan. Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan kearah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.

2.1.2 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

“Istilah "stres" berasal dari kata "*estrica*" dalam bahasa Latin, atau "*estrece*" dalam bahasa Perancis yang pada abad ke-17 digunakan dalam artian malapetaka, masalah, bencana, dukacita, kesedihan (Yirik *et al.*, 2015). Masalah-masalah tentang stres kerja

pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang karyawan dengan aspek-aspek pekerjaannya. Di dalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengerti pengertian stres secara umum.

Adapun pengertian stres kerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Fahmi (2016:278) mengemukakan bahwa stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya karena stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Komarudin (2018:75) menyatakan stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Sympton* antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Selain itu Hasibuan (2016:76) mengungkapkan bahwa stres kerja adalah Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seseorang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap

seseorang ditempat individu itu berada . 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.

2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Fahmi (2016:278) stres yang dialami oleh seseorang biasanya dibagi dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

1. Stres karena tekanan dari dalam (faktor internal), kondisi ini biasanya membuat seseorang betul-betul berada dalam keadaan yang tidak nyaman.
2. Stres karena tekanan dari luar (faktor eksternal), kasus faktor eksternal dapat kita sebut sebagai kondisi tekanan pekerjaan dari tempat dimana ia bekerja. Sementara faktor yang berasal dari individu seperti permasalahan keluarga.

Stres kerja karyawan timbul akibat kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya. Stres karyawan perlu sedini mungkin diatasi oleh pimpinan agar hal-hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Faktor-faktor yang menyebabkan stres kerja karyawan (Hasibuan,2016:204), antara lain sebagai berikut :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar.
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah.
6. Masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan lain lain.

Melengkapi pernyataan diatas Wartono dan Mochtar (2015) dalam kutipannya menyatakan beberapa penyebab stres yang umum terjadi ditempat kerja dapat dirinci kedalam beberapa bidang berikut :

1. Faktor – faktor yang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan

a. Lingkungan kerja

Lingkungan tempat kita bekerja sangat penting dan menentukan bagaimana kita dapat berbuat dalam peran tertentu.

b. Beban kerja yang berat

Beban kerja yang berlebihan yang tidak sesuai dengan kemampuan dapat menimbulkan stress kerja bagi karyawan.

c. Perjalanan

Digolongkan dalam dua kategori; perjalanan ke dan dari pekerjaan, dan perjalanan dinas.

d. Bahaya

Pekerjaan yang mempunyai resiko tinggi yang tidak diimbangi dengan jaminan keselamatan yang baik akan menjadi sumber stress bagi karyawan.

e. Teknologi

Pengenalan teknologi baru Membuat karyawan harus mampu beradaptasi. Keharusan untuk terus mengikuti perkembangan ini bisa menjadi tambahan tekanan yang mengarah pada beban kerja.

2. Peran dalam organisasi

Peran ini juga dapat menciptakan konflik seperti ketidakjelasan peran dalam perusahaan, kewenangan dan pengawasan yang diakibatkan oleh desakan tugas yang mau tidak mau harus dilakukan.

3. Hubungan pribadi di tempat kerja

Hubungan dengan orang lain dapat menjadi sumber stress atau sumber dukungan ditempat kerja terlebih bila tidak terjalin dengan baik.

4. Perkembangan karir

Semakin besar peluang karir untuk berkembang, semakin kecil peluang yang didapatkan. Batasan kesempatan ini dapat menurunkan ambisi dan berujung pada stress.

5. Perubahan organisasi

Menjadi bagian dari organisasi dapat mendatangkan ancaman bagi kebebasan individu. Namun perubahan besar dalam organisasi dapat menjadi penuh stress, seperti penutupan tempat kerja, penampungan, kelebihan tenaga dan lainnya.

3. Dampak Stres Kerja

Menurut Fahmi (2016:279) dampak stres kerja pada karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Sulit berpikir fokus.

- b. Nafsu makan berkurang.
- c. Terjadi penurunan produktivitas organisasi.
- d. Tingkat keamanan perusahaan menjadi lemah.

4. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Menurut Robbins dan Judge (2017 : 597) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator yaitu sebagai berikut:

1. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

2. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan

pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

3. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan, seperti masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam stres kerja yaitu stress lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan.

Menurut Lawler (2015:180), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Sedangkan menurut Robbins (2017: 170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan.

antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu pandangan dan sikap seseorang baik positif maupun negative mengenai penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka.

2. Penyebab Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2017:417) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (Discrepancies)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

3. Pencapaian Nilai (Value attainment)

Gagasan value attainment adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (Equity)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relative lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. Komponen Genetik (Dispositional /genetic components)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas menurut ahli maka dapat disimpulkan bahwa penyebab kepuasan kerja adalah Need Fulfillment (pemenuhan kebutuhan), discrepancies (perbedaan), value attainment (pencapaian nilai), equity (keadilan), dispositional/genetic components (komponen genetik).

3. Pedoman meningkatkan kepuasan kerja

Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja Sebuah organisasi atau perusahaan tentunya harus mengetahui bagaimana cara agar dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2017:427) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan dengan cara sebagai berikut:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara intrinsic membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan ke dalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlukan tidak

hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga fringe benefit. Konsisten dengan value theory, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih fringe benefit yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan counselling individu kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan professional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang. Sesuai dengan two-factor theory, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana cara mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pedoman meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan cara Membuat pekerjaan menyenangkan, orang dibayar dengan jujur, Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya dan menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

4. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yang akan di tunjukan olehh seorang pekerja. Menurut Stephen P. Robbins (2017:118) berikut adalah cara yang biasanya ditunjukan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. Keluar (Exit)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Suara (Voice)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. Kesetiaan (Loyalty)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

4. Mengabaikan (Neglect)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah terdapat tiga respon diantaranya (exit, voice, loyalty dan neglect).

5. Dimensi dan indikator Kepuasan Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu

ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Stephen P. Robbins (2017:121), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (work it self)

Yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan karyawan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.
- d. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.

2. Gaji/Upah,

Yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
- b. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
- c. Kepuasan atas sistem dan prosedur pembayaran gaji.
- d. Kepuasan atas pemberian insentif.

3. Promosi (promotion)

Yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
- b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.

4. Supervisi

yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
- b. Kepuasan atas dukungan moral yang diberikan atasan.
- c. Kepuasan pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

5. Rekan Kerja

Yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan dalam bersaing secara sportif.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi dalam kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, rekan kerja, supervise, dan promosi.

2.1.4 Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Menurut Fahmi (2015:15) pengawasan merupakan cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

Menurut Siagian (2015:213) pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Menurut Pramuku (2018:15) pengawasan adalah suatu kegiatan apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan definisi para ahli diatas pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam usaha menilai hasil pekerjaan serta mengadakan tindakan bila terjadi penyimpangan – penyimpangan agar tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Sasaran dan Tujuan Pengawasan

Menurut Pati (2015:34) sasaran dan tujuan pengawasan yaitu,

1. Sasaran pengawasan adalah memperbaiki ketidaksesuaian,

penyimpangan – penyimpangan, penyelewengan – penyelewengan dan seterusnya mencegah agar tidak terjadi hal – hal yang mengaibatkan ketidak sesuaian antara rencana dan hasilnya.

2. Tujuan pengawasan adalah menciptakan kondisi tertib dinamis dan harmonis dalam penyelenggaraan manajemen sehingga diperoleh hasil secara efektif dan efisien.

3. Fungsi Pengawasan

Menurut Pati (2015:36) kegiatan pengawasan dalam penyelenggaraan manajemen disetiap organisasi berfungsi sebagai berikut:

1. Mencegah dan memperbaiki terjadinya ketidaksesuaian, penyimpangan – penyimpangan, dan penyelewengan – penyelewengan.
2. Membuat setiap kegiatan organisasi menjadi dinamis.
3. Membuat setiap anggota organisasi bertanggung jawab secara maksimal.
4. Mendidik setiap anggota organisasi

4. Dimensi Pengawasan

Dimensi yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut manullang (2012:179) terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Kontrol Masukan

Masukan kontrol melibatkan pengelolaan sumber daya organisasi. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia. Mekanisme pasukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama

perusahaan melalui penyaringan pegawai (selection) yang tepat dan memastikan bahwa pegawai yang terbaik dan mempunyai kemampuan yang tinggi itu yang dipilih, seperti seleksi pada materi yang diajukan, objektivitas, pelatihan, alat bantu suara, alat bantu fasilitas.

2. Kontrol Perilaku

Kontrol perilaku adalah semua jenis tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen paling terendah. Fungsi dasar manajemen perilaku adalah untuk memastikan bawahan – bawahan melakukan tugas sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan kemudian memantau kinerja dan melakukan tindakan evaluasi kinerja pegawai. Tindakan korektif yang diambil dalam hal ini terjadi perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja actual, dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan. Fokus utama kontrol perilaku ini berbasis pada pencapaian peningkatan tujuan dengan asumsi bahwa manajer memiliki sebuah tugas dan bawahan memiliki kemampuan untuk bertindak, seperti standar, evaluasi, perbandingan, perbaikan.

3. Kontrol Pengeluaran

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manager. Dalam kontrol pengeluaran, manager menetapkan hasil yang diinginkan harus dicapai oleh pegawai mereka. Target tersebut pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran pegawai yang menguntungkan, seperti target kerja, hadiah/bonus.

2.1.5 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut Mulyadi (2015:48), “disiplin adalah rasa sikap hormat atau mental karyawan terhadap peraturan yang dibuat dan diterapkan pada perusahaan”. Menurut Garmo (2013:45) disiplin kerja adalah kualitas inti dari tanggung jawab pribadi dan kedisiplinan diri terlihat melalui kerapian ketepatan waktu, sikap hemat dan lain – lain. Menurut Afandi (2016:1) disiplin kerja adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma, dan kaidah yang berlaku.

2. Dimensi Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pegawai suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2016:94)

disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi diantaranya adalah:

a. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan – pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja yang lain.

d. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pekerja dalam perusahaan.

3. Jenis – jenis Disiplin Kerja

Menurut Afandi (2016:7) disiplin kerja terbagi menjadi tiga macam, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah disiplin pencegahan agar terhindar dari pelanggaran peraturan organisasi, yang ditunjukkan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin diri dengan mentaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin Korektif adalah disiplin yang dimaksud untuk menangani pelanggaran terhadap aturam – aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akan datang dan mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam perusahaan.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah

memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman – hukuman yang lebih serius.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini peneliti menggali informasi dari penelitian – penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan suatu informasi tentang teori yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan digunakan sebagai landasan teori ilmiah.

Adapun hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul Penelitian	Variabel yang diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	F.Yasmeari dan Emilza Putri/ 2019/ Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Kupitan Kabupaten Sijunjung. Volume 1, No.1 Mei 2019 ISSN: 2301-8887	Pengawasan : - Menetapkan Standar - Pengukuran -Membanding Kan - Melakukan Tindakan Disiplin Kerja : - Kehadiran - Ketaatan	Metode: kuantitatif Alat analisa: Regresi Linear Berganda	Melalui uji regresi $Y = a + bX$ diperoleh $10.264 + 866$ (Tingkat pengawasan), ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang dihasilkan oleh pengawasan terhadap disiplin kerja. Artinya bila pengawasan (X) ditingkatkan sebesar 1 point maka akan

		<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat Kewaspadaan Tinggi - Bekerja Etis 		memberikan pengaruh terhadap kinerja 10.264+ 866.
2.	<p>Sudarmin Manik/ 2017/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Camat Pendalian IV Koto Kabupaten Rokan Hulu. Vol 1 (4) 2017 pp. 257 – 264.</p>	<p>Kepuasan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri. - Kesempatan Terhadap Gaji. - Kesempatan Promosi. - Kepuasan Terhadap Supervisor. - Kepuasan Terhadap Rekan Sekerja. <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taat Terhadap Aturan Waktu. - Taat Terhadap Peraturan Organisasi. - Taat Terhadap Aturan Perilaku Pekerjaan. - Taat Terhadap Peraturan Lainnya. 	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisa: Regresi Linear Berganda</p>	<p>Dengan pengujian menggunakan SPSS didapat bahwa variabel kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap variabel disiplin kerja sebesar 23,6% dan sisanya 76,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini. Dengan demikian hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada instansi pemerintah dan pimpinan kantor camat Pendalian IV Koto Kabupaten Rokan Hulu dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai salah satunya adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya. Dengan adanya kedisiplinan</p>

				yang tinggi akan menciptakan kinerja yang baik pada setiap pegawai.
3.	Mifthaul Hanan/ 2020/ Pengaruh Stress Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Infomedia Nusantara Agent Tier 1 Komplain Call Center 147 Malang). Volume 5 Nomor 2 September 2020.	<p>Stress Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan Fisik. - Peran atau Tugas. - Antar Pribadi <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taat Terhadap Aturan Waktu. - Taat Terhadap Aturan Perusahaan. - Taat Terhadap Peraturan Lainnya. 	<p>Metode :</p> <p>Kuantitatif</p> <p>Alat analisa :</p> <p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil analisis diketahui disiplin kerja memiliki nilai R-Square sebesar 0,73 yang berarti variabel stres kerja mampu mempengaruhi variabel disiplin kerja sebesar 73%. Stres kerja yang biasa terjadi pada karyawan disebabkan oleh tuntutan kerja yang berlebihan. Hal ini sesuai dengan jawaban responden tertinggi ada pada item pernyataan jam diluar jam kerja normal (lembur) memberatkan bagi saya, lembur adalah peraturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini menandakan bahwa stres kerja yang terjadi pada karyawan karena peraturan yang ditetapkan oleh</p>

				perusahaan memberatkan bagi karyawan.
4.	Fernando Munthe dan Hotpascaman Simbolon/ 2019/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja pada Karyawan di Bank BUMN X Medan. Vol 2, No 1 Mei 2019	<p>Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri. - Atasan (Manajer) - Gaji - Kondisi Kerja <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para pegawai datang kekantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur. - Berpakaian rapi ditempat kerja. - Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati - Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi - Memiliki tanggung jawab. 	<p>Metode :</p> <p>Kuantitatif</p> <p>Alat analisa :</p> <p>Regresi Linear Sederhana</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja pada karyawan di Bank BUMN X Medan. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis data menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R square) = 0,369 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya, uji t (uji parsial) $T_{hitung} > T_{tabel}$ dimana nilai dari T_{hitung} sebesar 5,461 dan T_{tabel} sebesar 1,675 menunjukkan bahwa $T_{hitung} > T_{tabel}$.</p>

5.	Jisiani A. B. Sigar, Sofia A. P. Sambul, dan Sandra Asaloei/ 2018/ Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula, Manado. Vol. 6 No. 3 Tahun 2018.	Pengawasan : - Kontrol Masukan - Kontrol Perilaku - Kontrol Pengeluaran Disiplin Kerja : - Taat terhadap Peraturan Waktu. - Taat terhadap Peraturan Perusahaan. - Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. - Taat terhadap Peraturan Lainnya.	Metode : Kuantitatif Alat analisa : Regresi Linear Sederhana	pengawasan berpengaruh sedang terhadap disiplin kerja karyawan pada Hotel Sintesa Peninsula Manado dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya jam kerja, kompensasi, lingkungan kerja, budaya kerja dan sebagainya.
----	--	---	---	--

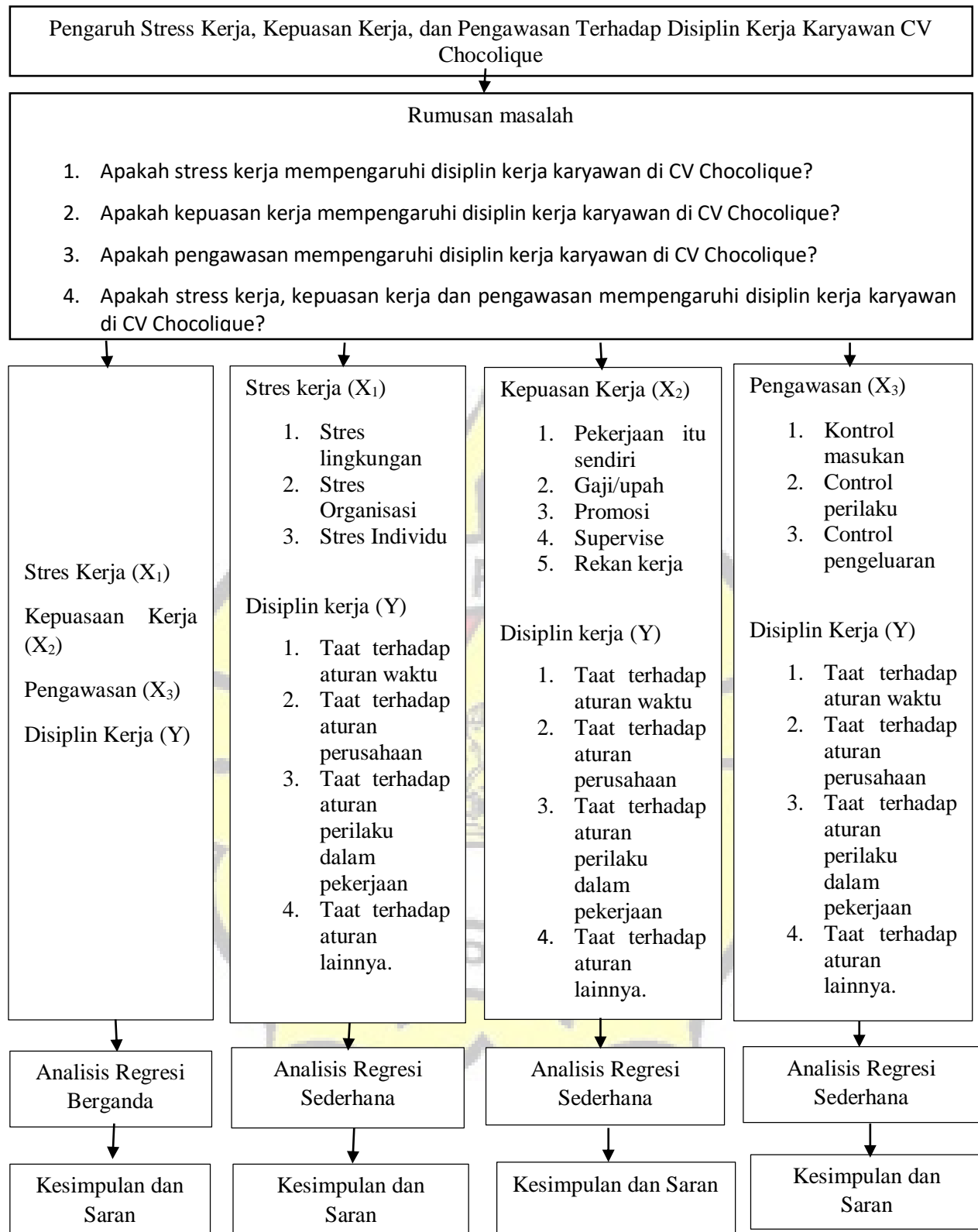
Sumber : Data diolah peneliti 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan sebagai penuntun dan untuk mencerminkan alur pemikiran dalam penelitian. Kerangka penelitian berikut ini menggambarkan adanya pengaruh penerapan penghargaan, sanksi, dan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai. Disiplin kerja yang optimal merupakan aspek penting yang harus dicapai perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai disiplin kerja pegawai yang optimal adalah dengan memberi penghargaan pegawai. Hal ini dikarenakan perusahaan yang mampu memberikan penghargaan ke pegawai yang sudah bekerja sesuai tanggung jawab dan mencapai target, maka

perusahaan akan mampu untuk mengetahui kerangka konseptual dalam penelitian ini maka dapat diperlihatkan pada Gambar 2.1 dibawah ini:





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:150), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun rumusan masalah hipotesis yang dikembangkan dalam penulisan ini adalah:

1. Ha: Terdapat pengaruh antara stres kerja (X_1) kepuasan kerja (X_2) dan pengawasan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh antara stres kerja (X_1) kepuasan kerja (X_2) dan pengawasan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y)

2. Ha : Terdapat pengaruh antara stres kerja (X_1) terhadap disiplin kerja (Y).

Ho : Tidak ada pengaruh antara stres kerja (X_1) terhadap disiplin kerja (Y).

3. Ha : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja (X_2) terhadap disiplin kerja (Y).

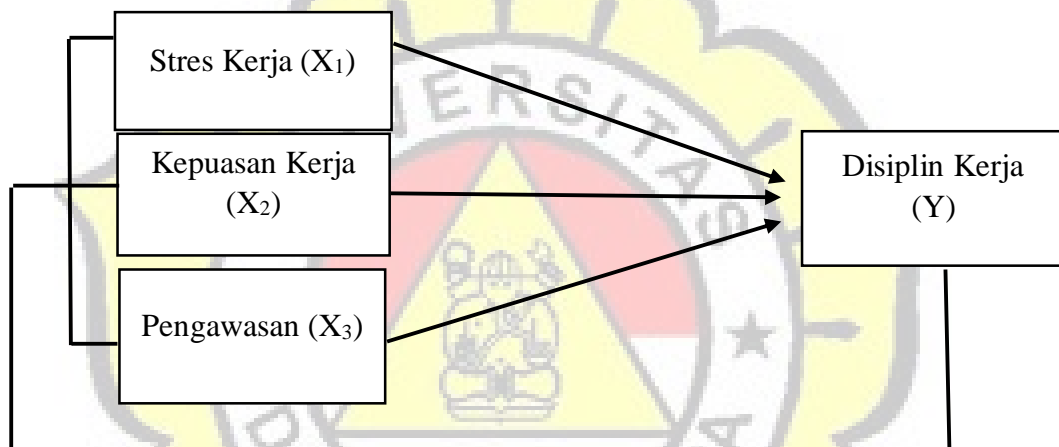
4. Ho : Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja (X_2) terhadap disiplin kerja (Y).

5. Ha : Terdapat pengaruh antara pengawasan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y).

Ho : Tidak ada pengaruh antara pengawasan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y).

2.5 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2012:42) mengatakan paradigma penelitian diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, Jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”. Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan paradigma ganda dengan 3 variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat tiga variabel independen yaitu stres kerja sebagai (X₁), kepuasan kerja sebagai (X₂), dan pengawasan sebagai (X₃) dan satu variabel dependen yakni disiplin kerja sebagai (Y). Gambar diatas menjelaskan bahwa stres kerja (X₁) kepuasan kerja (X₂) dan pengawasan (X₃) mempengaruhi disiplin kerja (Y). secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi $Y = a + bx$. Berikutnya stress kerja (X₁) kepuasan kerja (X₂) dan pengawasan (X₃) mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara bersama – sama dengan rumus persamaan regresi $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$.