

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Ricardianto (2018:19) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Suparyadi (2015:88) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sihotang (2018:78) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya manusia yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu penerapan fungsi – fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan

fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia Sutrisno (2017:170) dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai suatu organisasi.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Supomo (2018:99) mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (deksripsi kerja), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirement* (kebutuhan pekerjaan), serta *job evaluation* (evaluasi kerja).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Mengawasi dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

7. Mengawasi kemajuan serikat buruh dan perkembangannya.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai, baik secara vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hamali (2018:120) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan meng sponsori berbagai kegiatan sosial. Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi

perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat menghendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

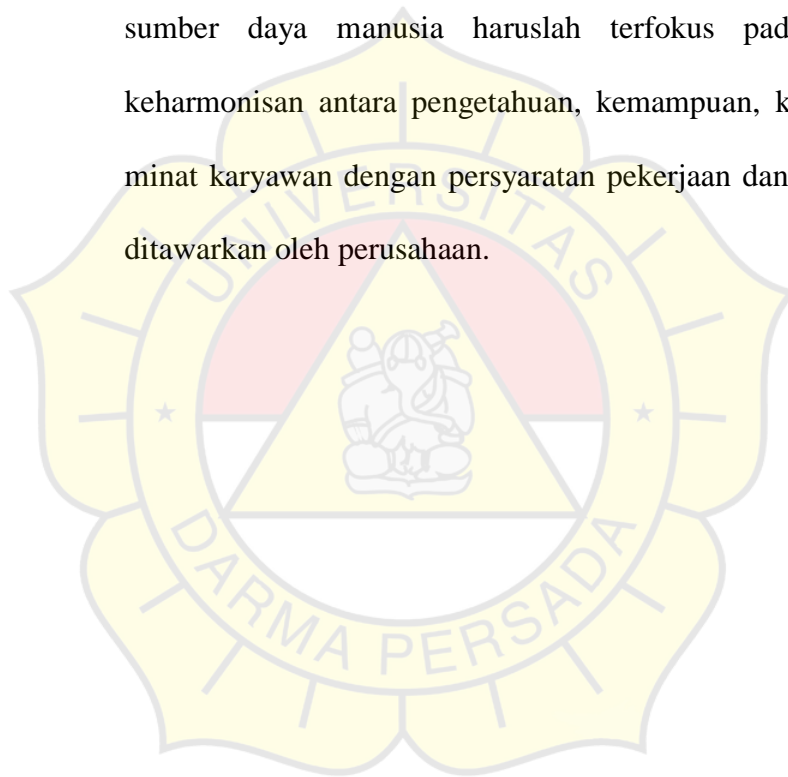
c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari

perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.



2.1.2 Beban Kerja

1. Pengertian Beban Kerja

Tawarka (2015:66) beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *over stress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *under stress*.

Hart dan Staveland (2015: 11), mengatakan bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Berdasarkan yang dikemukakannya beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu atau batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini ada indikator beban kerja yang telah dilakukan oleh Koesomowidjojo (2017:56) yang meliputi antara lain:

a. Kondisi pekerjaan

Bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Misalnya, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan mensosialisasikan SOP (*Standard Operating Procedure*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- 1) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan,
- 2) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan,
- 3) Meminimalisir kecelakaan kerja,
- 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability, credibility, dan defensibility,*
- 5) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan maupun rekan kerja.

b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP tentunya akan meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, ada kalanya suatu organisasi tidak memiliki SOP atau tidak konsisten dalam melaksanakan SOP,

penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit. Misalnya, suatu perusahaan konveksi memberikan target kepada karyawan untuk menyelesaikan 40 potong pakaian dalam sehari, sedangkan kemampuan karyawan rata-rata saat itu hanya 20 potong per hari.

c. Target yang Harus dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan mempengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbang antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku atau dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Beban Kerja

Lembaga atau perusahaan tentunya memiliki harapan agar beban kerja yang dilampaui pegawai tidak memberatkan dan sesuai dengan kemampuan/kompetensi seorang karyawan pada umumnya. Koesomowidjojo (2017:143) yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh seseorang akibat dari reaksi beban kerja seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatis) dan motivasi, kepuasan, keinginan atau persepsi (faktor psikis).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan mempengaruhi beban kerja karyawan. faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

a. Lingkungan kerja

Lingkungan yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik.

b. Tugas-tugas fisik

Hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, tingkat kesulitan.

c. Organisasi kerja

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.1.3 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres di tempat kerja merupakan sebuah masalah yang sangat sering dirasakan oleh karyawan, dimana para karyawan menemui kondisi- kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah. Stres ditempat kerja juga dapat mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan di tempat kerja.

Para karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para atasan perlu menyadari bahwa streskerja yang bisa mempengaruhi kesehatan karyawan, dan berpengaruh pada perusahaan. Mangkumanegara (2017:67) “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari Simptom, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”. Fahmi (2016:21) stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi

kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya. Ivanko (2018:71) “Stres kerja merupakan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa stres kerja sangat berdampak buruk bagi perusahaan, karena jika karyawan mengalami stres kerja maka pekerjaan karyawan dapat terhambat dan produktivitas kerja akan menurun. Maka dari itu pimpinan harus cerdas dalam mengatasi stres kerja karyawan dengan cara mempertimbangkan setiap keluhan karyawan, lingkungan kerja, dan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga dengan adanya kenyamanan karyawan dalam bekerja maka produktivitas kerja dapat meningkat yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan.

2. Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Indikator stres kerja Robbins (2016:55), yaitu :

a. Tuntutan tugas

Tuntutan tugas tekanan waktu karena *deadline* pekerjaan dan harus melakukan pengambilan keputusan yang terlalu banyak.

b. Peranan dalam organisasi

Terbagi atas ketidakpastian dan kurangnya informasi peran pekerjaan dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

c. Hubungan ditempat kerja

Terbagi atas hubungan dengan atasan dan hubungan dengan rekan kerja.

d. Pengembangan karir

Terbagi atas kurangnya keamanan kerja (ketakutan akan tidak dipakai lagi atau pensiun dini) dan ketidakcocokan status misalnya promosi yang kurang dan frustrasi karena harus mengejar karir yang tinggi.

e. Struktur dan iklim organisasi

Kesempatan yang lebih besar dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. Penyebab Stres Kerja

Stres adalah penyebab stres, yaitu apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Stres kerja dapat timbul dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Penyebab stres kerja yang sering dirasakan oleh karyawan yaitu pada umumnya berasal dari terlalu banyaknya pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, sehingga timbul perasaan jenuh dan bosan atau pekerjaan tersebut. Sopiah (2018:42) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu:

a. Lingkungan fisik

Beberapa stresor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan, rancangan

ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

b. Stres karena peran tugas

Stres karena peran atau tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dijalankan terlalu berat atau menjalankan berbagai peran di tempat mereka bekerja.

c. Penyebab stres antar pribadi (*interpersonal stressors*)

Penyebab stres antar pribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, karena adanya kompetisi untuk mencapai target kerja yang memungkinkan munculnya stres kerja.

d. Organisasi

Penyebab stres antar pribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, karena adanya kompetisi untuk mencapai target kerja yang memungkinkan munculnya stres kerja.

4. Gejala Stres Kerja

Stres di tempat kerja dapat menimbulkan situasi-situasi yang penuh dengan tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan, perasaan tertekan dapat mengubah cara seseorang dalam merasakan, berpikir, dan bertindak. Jika karyawan yang sedang mengalami stres di tempat kerja, maka mulai menunjukkan

dengan berbagai hal-hal yang bermasalah dengan kesehatan dan juga berdampak negatif pada pekerjaan. Sebaiknya pemimpin perusahaan cerdas dalam mengenali gejala-gejala stres karyawan ditempat kerja agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai dan menghasilkan keuntungan.

Hamali (2018:101) mengatakan bahwa gejala-gejala stres ditempat kerja meliputi:

1. Gejala pada tingkat individu

- a. Reaksi fisiologis, seperti masalah yang bertalian dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, masalah jantung, hipertensi.
- b. Reaksi emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
- c. Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
- d. Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak.
- e. Reaksi fisiologis, seperti masalah yang bertalian dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, masalah jantung, hipertensi.

- f. Reaksi emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasingi.
- g. Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
- h. Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak.

2. Gejala Stres pada tingkat organisasi

Terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, produktivitas rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

Wijono (2015:98) ada beberapa gejala stres kerja dapat dilihat dari berbagai faktor yang menunjukkan adanya perubahan, baik secara fisiologis, psikologis, maupun sikap. Perubahan fisiologis ditandai oleh adanya gejala-gejala seperti merasa lelah/letih, kehabisan tenaga, pusing, gangguan pencernaan Sedangkan perubahan psikologis ditandai oleh adanya kecemasan berlarut-larut, sulit tidur, nafas tersengal-sengal, dan berikutnya seperti keras kepala, mudah marah, dan tidak puas terhadap apa yang dicapai.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Mulyana dalam Busro (2018:143) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan. Drath dan Palus (2015:13) gaya kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara sama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Katz dan Kahn (2015:114) gaya kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain.

2. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Path-Goal Theory yang dikembangkan oleh Koontz (2018:33) di dalam dimensi gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4 dimensi, sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*)

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawannya. Pemimpin jenis ini berusaha

mengembangkan kepuasan hubungan *interpersonal* di antara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat didalam organisasi. Pemimpin akan selalu memberi dorongan kepada seluruh karyawan yang mengalami kesulitan, dan akan selalu memberi bantuan kepada karyawan yang mengalami kesulitan bekerja.

b. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)

Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan-aturan organisasi. Seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan selalu disertai dengan manual kerja, sehingga akan mengurangi risiko, kegagalan dan kualitas yang rendah. Manual kerja tersebut sangat penting, karena setiap terjadi pergantian karyawan, maka karyawan pengganti cukup mempelajari manual yang ada dengan bimbingan sedikit dari para senior, sehingga tidak lagi membutuhkan waktu yang lama dalam proses pencapaian hasil.

c. Kepemimpinan Orientsi Prestasi (*achievement oriented leadership*)

Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang sifat ingin tahu bawahan sehingga mereka benar-benar tertantang untuk menundukkan tantangan kerja yang disuguhkan oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin meminta bawahan untuk mampu

mencapai level *performance* yang tertinggi. Standar atau kriteria yang tinggi yang diwujudkan dalam kualitas produk dan kuantitas hasil (target) akan memaksa bawahan mencapai target kuantitas dan target kualitas yang sudah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

d. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin yang menerima saran-saran dan masukan bawahan dan menggunakan informasi, masukan, saran, dan pendapat dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi. Pemimpin merasa ada yang kurang saat membuat keputusan manakala belum meminta masukan dan pendapat dari bawahan. Bahkan pemimpin tidak akan memutuskan sesuatu sebelum menerima masukan dari pihak yang akan melaksanakan keputusannya, yaitu bawahan.

3. Fungsi Kepemimpinan

Nawawi (2017:33) secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

d. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Reitz (2017:27) melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepribadian
- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, perilaku dan harapan bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.5 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Sutrisno (2017:23) Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan mungkin tercapai apabila disiplin kerja tidak baik, meskipun fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan itu mupuni. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja sangat dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Disiplin kerja merupakan perilaku karyawan atau sikap yang dimiliki karyawan terhadap kepatuhan serta ketaatan pada peraturan dan norma – norma sosial yang berlaku di perusahaan.

Rivai (2019:88) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya, disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja, proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada pegawai. Apabila permasalahan kinerja tidak

diperbaiki, manajer juga terlibat dalam mengidentifikasi, mengkomunikasikan, dan menerapkan konsekuensinya.

Afandi (2018:45) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk merubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku. Dengan disiplin kerja yang tinggi, karyawan akan lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan disiplin kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah peraturan – peraturan yang diberlakukan kepada para karyawan untuk memperbaiki sikap dan moral yang ada pada diri individu dalam melakukan dan melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi, dan disiplin kerja sangat penting untuk individu maupun kelompok dengan adanya disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sebaiknya jika disiplin kerja rendah maka kinerja dan produktivitas karyawan bisa menurun yang dapat menghambat kemajuan organisasi.

2. Dimensi Disiplin Kerja

Dimensi disiplin kerja Afandi (2018:26) dapat dilaksanakan oleh semua anggota atau pegawai yang bekerja pada suatu organisasi, yaitu:

a. Ketaatan waktu

Disiplin waktu sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan karyawan pada jam kerja, karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

b. Tanggung jawab kerja

Kewajiban yang mana harus dipenuhi dan dilakukan oleh orang yang memikul tanggung jawab tersebut.

3. Bentuk Disiplin Kerja

Siagian dalam Sutrisno (2017:55) bentuk didisiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu :

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

4. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja

Afandi (2018:28) menyatakan adapun faktor – faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai atau karyawan suatu organisasi, antaranya yaitu :

- a. Faktor Kepemimpinan
- b. Faktor Kompensasi
- c. Faktor Penghargaan
- d. Faktor Kemampuan
- e. Faktor Keadilan
- f. Faktor Pengawasan
- g. Faktor Lingkungan
- h. Faktor Sanksi hukuman
- i. Faktor Loyalitas
- j. Faktor Budaya Organisasi

5. Fungsi Disiplin Kerja

Afandi (2018:30) disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai dapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha menciptakan tujuan, fungsi disiplin yaitu :

- a. Menata kehidupan Bersama dalam suatu organisasi.
- b. Membangun dan melatih kepribadian yang baik.
- c. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi.
- d. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar peraturan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja, stress kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dapat dilihat dari tabel berikut:

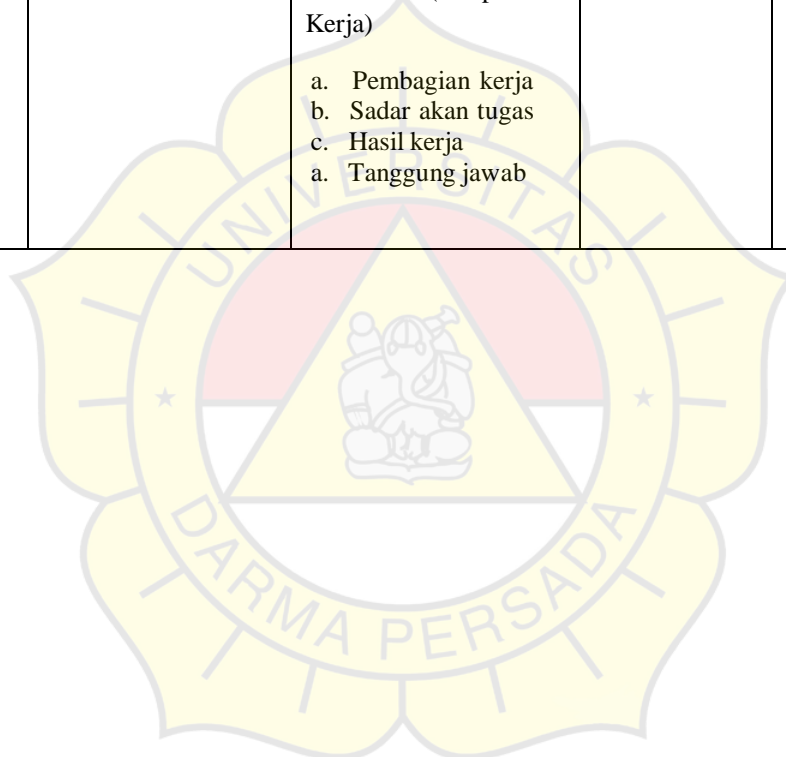
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Wayan Rekayana Yasa Putra, Anak Agung Putu Agung dan Putu Kepramareni/2019/Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen (JSAM)	Variabel X ₁ (Gaya Kepemimpinan) a. Gaya Otokratis b. Gaya Birokratik c. Gaya Diplomatis d. Gaya Partisipatif Gaya Bebas- <i>Free Rein</i> Variabel X ₂ (Motivasi) a. Kebutuhan fisiologis b. Kebutuhan keamanan c. Kebutuhan sosial d. Kebutuhan penghargaan e. Kebutuhan aktualisasi diri Variabel Z (Kinerja Karyawan) a. Kualitas hasil kerja b. Kuantitas hasil kerja c. Efisiensi waktu d. Kemampuan kerja e. Kemauan kerja f. Komitmen kerja	Metode penelitian kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada Koperasi Pegawai Bina Sejahtera Kabupaten Badung.

	Vol. 1, No. 4: April, 2019	Variabel Y (Disiplin Kerja) a. Kualitas kedisiplinan b. Kuantitas kerja c. Kompensasi d. Lokasi kerja e. Konservasi		
2.	Kadek Yudi Prawira Jaya dan I Gst. Ayu Dewi Adnyani /2015/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 9, 2015: 2702-2721	Variabel X ₁ (Gaya Kepemimpinan) a. kepemimpinan transformasional b. kepemimpinan transaksional c. kepemimpinan otokratis Variabel Y (Disiplin Kerja) a. hukuman b. teguran	Metode penelitian kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali
3.	Gita Nopita Sari dan Sri Eka Astutiningsih/2021/Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Tulungagung	Variabel X ₁ (Kompensasi) a. Uang b. Barang Langsung c. Barang Tidak Langsung Variabel X ₂ (Gaya Kepemimpinan) a. Tipe Otokratik b. Tipe Kharismatik c. Tipe Militeristik d. Tipe <i>Laissez Faire</i> e. Tipe Populistik f. Tipe Administratif/Eksekutif g. Tipe Demokratis Variabel X ₃ (Lingkungan Kerja)	Metode penelitian kuantitatif Alat analisa: Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Kompensasi melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap disiplin kerja..

	Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia, Vol. 7 No.1 Juli 2021	<ul style="list-style-type: none"> a. Lingkungan kerja fisik b. Lingkungan kerja non fisik <p>Variabel Z (Kepuasan Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan itu sendiri b. Pendapatan atau gaji c. Kesempatan promosi d. Pengawasan e. Rekan kerja <p>Variabel Y (Disiplin Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pembicaraan informal b. Peringatan lisan c. Peringatan tertulis d. Merumahkan sementara e. Demosi f. Pemecatan 		<p>Gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja memberikan pengaruh langsung terhadap disiplin kerja.</p> <p>Kompensasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.</p>
4.	<p>Said Muhammad Rizal, Radiman</p> <p>Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 2, No. 1, Maret 2019</p>	<p>Motivasi Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Motivasi Internal b. Motivasi Eksternal <p>Disiplin Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Frekuensi Kehadiran b. Tingkat Kewaspadaan c. Ketaatan pada Standar Kerja d. Ketaatan pada Peraturan Kerja e. Etika Kerja 	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis : Regresi Linier Berganda</p>	<p>Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap disiplin kerja.</p> <p>Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.</p>
5.	<p>Bulan Fatma, Dianawati Suryaningtyas dan Andi Nu Graha/2021/Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja Dan</p>	<p>Variabel X₁ (Kepuasan Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tujuan bersama b. Tujuan organisasi c. Tujuan pemimpin 	<p>Metode penelitian kuantitatif</p> <p>Alat analisa: Analisis</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja, stres kerja dan beban kerja berpengaruh</p>

	<p>Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pg. Kebon Agung Malang</p>	<p>Variabel X₂ (Stres Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Emosi b. proses berpikir c. kondisi seseorang <p>Variabel Y (Beban Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Keadaan emosional b. Keberlangsungan hidup <p>Variabel Y (Disiplin Kerja)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pembagian kerja b. Sadar akan tugas c. Hasil kerja a. Tanggung jawab 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PG.</p>
--	---	---	--------------------------------	--

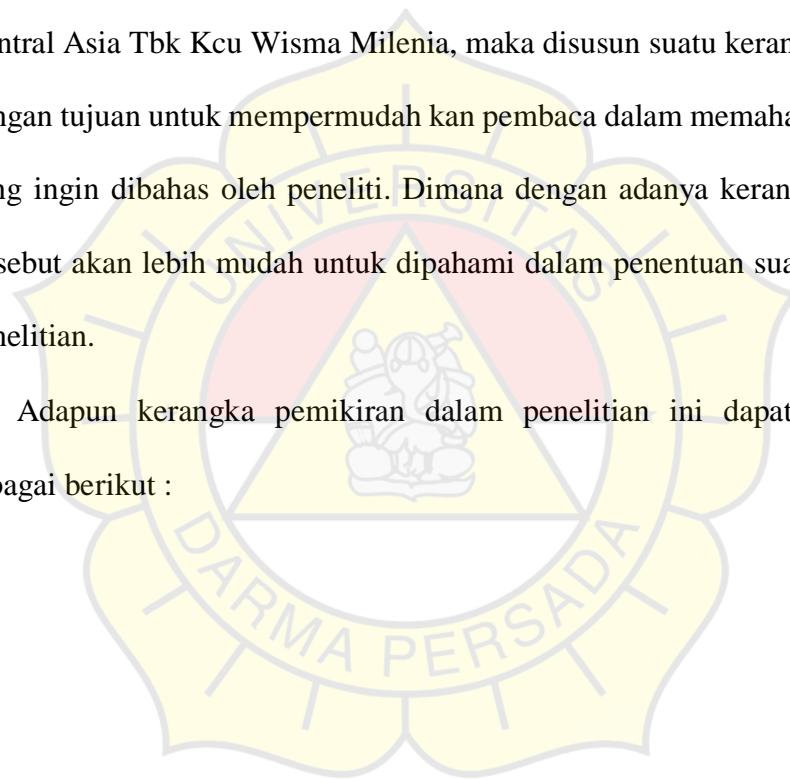


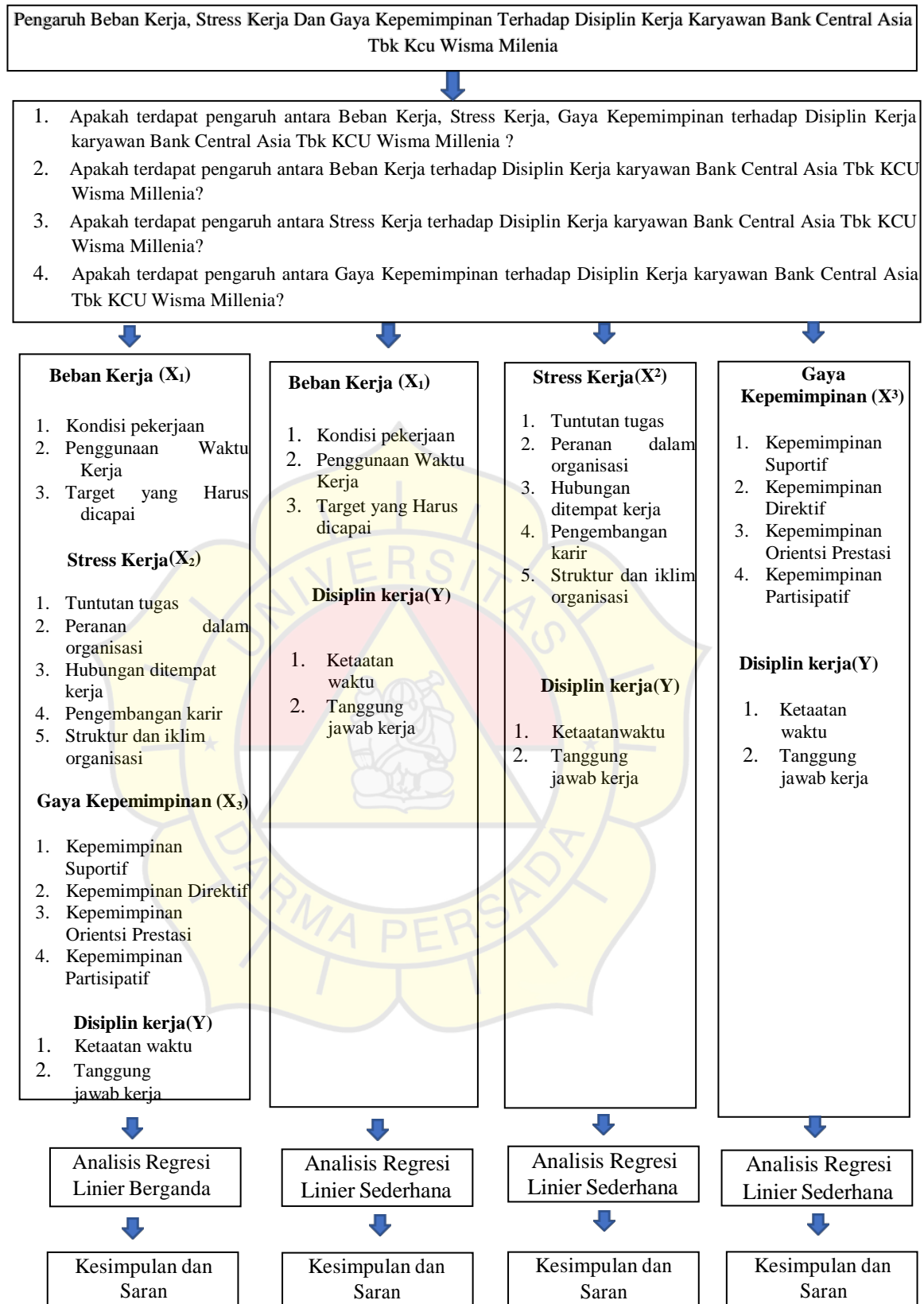
2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiono (2017:31) mengemukakan bahwa, kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh beban kerja, stress kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan pada Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia, maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk mempermudah kan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Dimana dengan adanya kerangka pemikiran tersebut akan lebih mudah untuk dipahami dalam penentuan suatu kesimpulan penelitian.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :





Sumber : Diolah oleh penulis tahun 2022

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka adapun hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, seperti :

1. Pengaruh Beban Kerja (X_1), Stress Kerja (X_2), dan Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Disiplin Kerja (Y) karyawan Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

Ho : Tidak ada berpengaruh antara beban kerja (X_1), stress kerja (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y) karyawan Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

Ha : Ada berpengaruh antara beban kerja (X_1), stress kerja (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap disiplin kerja (Y) karyawan Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

2. Pengaruh Beban Kerja (X_1) terhadap disiplin kerja (Y) karyawan Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

Ho : Tidak ada berpengaruh antara beban kerja (X_1) terhadap disiplin kerja (Y)

Ha : Ada berpengaruh antara beban kerja (X_1) terhadap disiplin kerja (Y)

3. Pengaruh Stress Kerja (X_2) terhadap Disiplin Kerja (Y) karyawan pada Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

Ho : Tidak ada berpengaruh antara stress kerja (X_2) terhadap disiplin kerja (Y)

Ha : Ada berpengaruh antara stress kerja (X_2) terhadap disiplin kerja (Y)

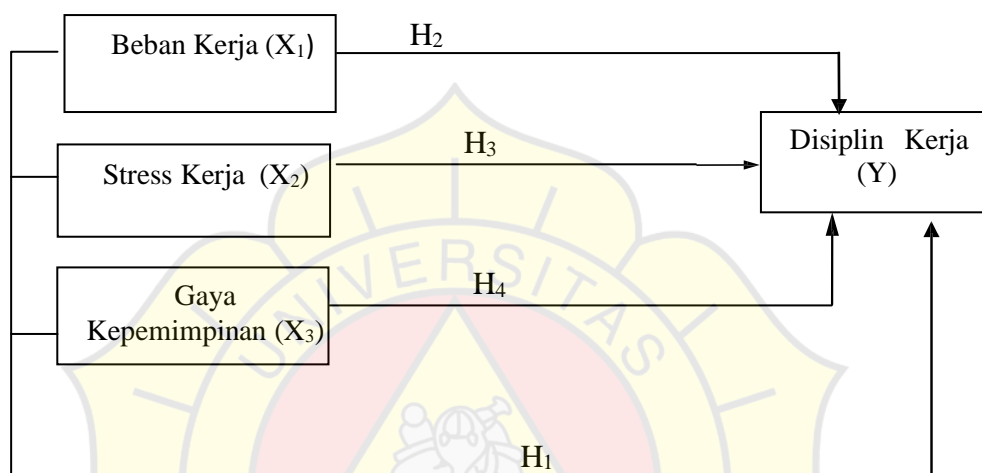
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_3) terhadap Disiplin Kerja (Y) karyawan pada Bank Central Asia Tbk Kcu Wisma Milenia.

Ho : Tidak ada berpengaruh antara gaya kepemimpinan (X_3) terhadap

disiplin kerja (Y)

Ha : Ada berpengaruh antara gaya kepemimpinan (X₃) terhadap disiplin kerja (Y)

Dari penetapan hipotesa tersebut dapat dijelaskan melalui gambar 2.3 sebagai berikut :



Sumber : diolah oleh penulis tahun 2022

Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independent yakni beban kerja (X₁), stress kerja (X₂), dan gaya kepemimpinan (X₃) satu variabel dependen yakni disiplin kerja (X), dimana beban kerja (X₁), stress kerja (X₂), dan gaya kepemimpinan (X₃) mempengaruhi disiplin kerja (X) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya beban kerja (X₁), stress kerja (X₂), dan gaya kepemimpinan (X₃) mempengaruhi disiplin kerja (Y) secara Bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \Sigma i$$