

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sedarmayanti (2019:11) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “proses pemanfaatan sumber daya energi manusia secara efektif untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengaktifkan, dan mengendalikan seluruh nilai yang membentuk kekuatan manusia.” Sebaliknya, Marwansyah (2019:3) memberikan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi organisasi yang memfasilitasi pemanfaatan dan administrasi sumber daya manusia dengan memastikan bahwa personel (yaitu karyawan) dipekerjakan dengan cara yang sangat efisien untuk mencapai tujuan organisasi dan organisasi. tujuan individu. Ada pula bagi Sinambela (2019: 8)“ manajemen sumber energi manusia ialah gerakan membenaran terhadap berartinya faktor manusia selaku sumber energi manusia yang lumayan potensial serta dominan pada tiap organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup pemanfaatan dan pengawasan sumber daya energi manusia yang penting untuk berfungsinya suatu organisasi, dengan tujuan untuk menghasilkan individu (karyawan) yang kompeten dan berpengaruh.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2019:8) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses metodis yang mempertimbangkan seluruh aspek sumber daya manusia untuk menjamin ketersediaan personel yang memenuhi syarat dalam jumlah dan kaliber yang sesuai untuk memenuhi permintaan. Intinya, perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan prosedur sistematis untuk memverifikasi kualifikasi, kedudukan, atau bakat calon anggota staf.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Prosedur menarik karyawan potensial dan mendorong mereka untuk mengajukan lamaran untuk suatu posisi dalam bisnis dikenal sebagai rekrutmen. Sekelompok kandidat yang sesuai dengan persyaratan adalah hasil dari proses rekrutmen. Seleksi, di sisi lain, adalah proses mencari dan memilih kandidat yang sesuai dengan posisi yang tersedia.

c. Pengembangan

Melalui inisiatif pelatihan, pendidikan, dan pengembangan, manajemen bermaksud untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi.

d. Kompensasi

Memberikan uang kepada seseorang sebagai balas jasa mereka kepada perusahaan. Imbalan karyawan dapat berupa berbagai bentuk, termasuk kompensasi tunai, insentif non-tunai, layanan atau tunjangan, dan gaji atau upah.

e. Keamanan dan kesehatan kerja

Tujuan keamanan kerja adalah untuk melindungi karyawan dari bahaya yang ditimbulkan oleh musibah di tempat kerja. Di sisi lain, kesehatan kerja mengacu pada terwujudnya kesejahteraan fisik dan mental karyawan serta terhindarnya mereka dari penyakit.

f. Hubungan industrial

Jaringan koneksi yang muncul antara pengusaha, karyawan, dan pemerintah selama produksi komoditas atau jasa.

g. Penelitian

Upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan individu maupun perusahaan dalam suatu organisasi. Selain itu, penelitian sumber daya manusia mencakup segala upaya yang memerlukan perumusan strategis, perolehan, evaluasi, dan penyebaran data dalam upaya untuk meningkatkan pengambilan keputusan mengenai deteksi dan penyelesaian tantangan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan fungsi-fungsi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan kepuasan kerja. Karena bisnis akan dapat mencapai tujuannya jika karyawan merasa senang dengan posisinya. Selain itu, organisasi juga perlu memperhatikan elemen-elemen lain yang mempengaruhi produktivitas pekerja, seperti ruang kerja dan jumlah pekerjaan, untuk mencegah hal-hal tersebut menghalangi kemampuan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayanti (2018 :9) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Memberikan masukan kepada manajemen dengan mengikuti peraturan SDM untuk menjamin bahwa bisnis memiliki karyawan yang sangat produktif, bersemangat, dan dapat beradaptasi dengan perubahan.
2. Pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan memerlukan penegakan dan penerapan kebijakan dan prosedur SDM.
3. Menyelesaikan konflik dan situasi yang menantang dalam interaksi karyawan untuk mencegah hambatan yang menghalangi pencapaian

4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Berkontribusi pada pembuatan strategi dan arahan SDM organisasi atau perusahaan secara menyeluruh.
6. Membantu para manajer lini dan membangun situasi yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan mereka.

#### **2.1.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menyusun dan mengatur program-program sumber daya manusia menurut Angga (2022:1), adalah:

1. Analisis posisi, yang didasarkan pada tuntutan bisnis dan menentukan jumlah, kualitas, dan penempatan pekerjaan yang sesuai.
2. Merekrut dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi yang terbuka.
3. Menilai kesejahteraan, promosi, pertumbuhan, dan pemutusan hubungan.
4. Permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa depan.
5. Memproyeksikan perkembangan spesifik perusahaan serta kesehatan ekonomi secara keseluruhan.
6. Perpindahan karyawan, baik vertikal maupun horizontal, dikelola secara efisien.
7. Melaksanakan instruksi, pelatihan, dan tinjauan kinerja di tempat kerja.

8. Mengatur masa pensiun, pesangon, dan pemutusan hubungan kerja.

## **2.2 Beban Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Beban Kerja**

Beban kerja mengacu pada kumpulan atau jumlah tugas yang wajib diselesaikan oleh unit organisasi atau pemegang posisi dalam jangka waktu tertentu. Sebagaimana dikemukakan Hutabarat (2019:7), beban keseluruhan mengacu pada kuantitas tugas yang wajib diselesaikan oleh seorang individu atau unit organisasi selama jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Budiasa (2021:30) Istilah "beban kerja" mengacu pada kewajiban yang dibebankan kepada tenaga kerja atau karyawan, yang harus mereka penuhi pada tanggal tertentu dengan menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Dari pendapat ahli tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa, Beban kerja seseorang, yang terdiri dari serangkaian tugas dan tenggat waktu yang harus dipenuhi, membuat mereka tegang dan dapat menyebabkan stres dan tekanan yang tidak semestinya.

### **2.2.2 Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Sebagaimana dikemukakan oleh Koesomowidjojo (2019:33), beban yang diharapkan ditanggung oleh pegawai dalam suatu organisasi dapat diketahui dari beberapa indikator dan dimensi, yaitu sebagai berikut:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah berkaitan dengan tingkat pemahaman pekerjaan karyawan. Selanjutnya, pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar kerja perusahaan, yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas sehari-hari sesuai dengan tujuan pekerjaan masing-masing posisi. Indikator dari dimensi ini adalah :

1. Kelola tugas yang diberikan kepada Anda dengan mudah.
2. Mengurangi kesalahan pada saat pelaksanaan tahapan pekerjaan.
3. Memodifikasi beban kerja karyawan dengan cara yang memfasilitasi pencapaian tingkat kualitas kerja yang diinginkan.
4. Mendorong evaluasi dengan melibatkan karyawan dalam pelaksanaan proses kerja atau modifikasi prosedur kerja yang telah ditetapkan, jika dianggap tepat oleh organisasi.

b. Waktu Kerja

Beban kerja karyawan dapat dikurangi dengan mengikuti Prosedur Operasional Standar (SOP). Namun demikian, banyak perusahaan yang tidak memiliki SOP yang tepat untuk menerapkan penggunaan waktu kerja. Indikator yang mempengaruhi waktu kerja adalah:

1. Penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan tidak berlebihan.
2. Konsistensi dalam pelaksanaan SOP waktu kerja.

### c. Target Kerja

Target kerja yang diberikan kepada karyawan akan secara langsung dipengaruhi oleh target kerja yang ditetapkan organisasi. Karyawan mengalami dan merasakan beban kerja yang lebih tinggi ketika diberikan waktu yang lebih sedikit untuk menyelesaikan tugas.

Indikator yang mempengaruhi target kerja adalah :

1. Waktu penyelesaian target pelaksanaan pekerjaan dan kuantitas pekerjaan yang diserahkan berada dalam keadaan seimbang.
2. Penetapan standar atau waktu pokok yang diperlukan untuk menyelesaikan sejumlah pekerjaan tertentu pada setiap divisi organisasi.

### **2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja**

Antonius Rino Vanchapo, S.Kep. (2020: 4-5) berpendapat bahwa beban dipengaruhi oleh dua kategori faktor yang berbeda: internal dan eksternal:

1. Faktor Eksternal, yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

#### a. Tugas-tugas yang bersifat fisik

Tugasnya meliputi stasiun kerja, tata letak lokasi, kondisi lingkungan kerja dan ruang kerja, disposisi kerja, moda transportasi, dan jumlah yang diangkat. Tanggung jawab mental, di sisi lain, mencakup kewajiban, kerumitan pekerjaan, kerja emosional, dan sebagainya.



#### b. Organisasi kerja

Unsur-unsur yang tercakup dalam kategori ini adalah durasi tugas kerja, periode waktu senggang, sistem kerja, kualitas dan kebijakan layanan yang ditetapkan, inisiatif pendampingan dan pengembangan.

#### c. Lingkungan kerja

Unsur-unsur yang disebutkan di atas mencakup desain dan penempatan rumah sakit, penataan ruang perawatan, fasilitas dan variasi layanan yang ditawarkan, kecukupan instrumen medis atau diagnostik, layanan tambahan dari fasilitas lain, dan sifat tugas yang dilakukan.

2. Faktor internal somatik (jenis kelamin, usia, ukuran tubuh, status gizi, dan kondisi kesehatan) dan psikologis (motivasi, persepsi, keyakinan, keinginan, dan kepuasan).

### **2.3 Stres Kerja**

#### **2.3.1 Pengertian Stres Kerja**

Stres di tempat kerja terjadi ketika seseorang atau kelompok mendapat tekanan yang berlebihan. Ketika ketegangan tidak dikelola secara efektif, hal ini biasanya menghambat kemampuan individu untuk terlibat dalam interaksi konstruktif dengan orang lain dan lingkungannya. Vanchapo (2020:37) mendefinisikan stres kerja sebagai “suatu kondisi afektif yang

muncul sebagai akibat dari kapasitas individu untuk mengelola tekanan yang mereka hadapi yang bertabrakan dengan beban kerja mereka.” Robbins dan Judge (2019:597) mendefinisikan stres kerja sebagai “keadaan dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada sumber daya, peluang, atau tuntutan yang terkait dengan faktor organisasi, lingkungan, dan pribadi.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ketegangan kerja adalah suatu keadaan dimana tanggung jawab pekerjaan seseorang melebihi kemampuannya sehingga menimbulkan tuntutan pekerjaan. Stres yang ditimbulkan dari rasa tuntutan tersebut yang membuat kepuasan kerja menurun.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Stres Kerja**

Menurut Jafar (2019:14-15), dimensi dan indikator stres kerja adalah sebagai berikut :

1. Tuntutan tugas, adapun indikator dari kondisi yaitu :
  - a. Kondisi kerja
  - b. Tata kerja sesuai.
2. Peran, adapun indikator dari peran yaitu kejelasan peran dan struktur organisasi.
3. Tuntutan antar pribadi, adapun indikator dari tuntutan antar pribadi yaitu:

- a. Tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
  - b. Perhatian manajemen terhadap hasil kerja karyawan
4. Struktur organisasi, adapun indikator dari struktur organisasi yaitu :
- a. Struktur organisasi membantu karyawan memahami lingkungan kerja
  - b. Pengawasan jelas dan sesuai standar organisasi
  - c. Keterlibatan dalam membuat keputusan
5. Kepemimpinan organisasi, adapun indikator dari perkembangan karier yaitu:
- a. Gaya manajemen pada organisasi
  - b. Iklim organisasi

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Stres Kerja**

Dalam menjalankan tugas berat, tuntutan peran dan juga tuntutan antar pribadi karyawan juga menyebabkan stres.

Menurut Fahmi (2019 :215), beberapa faktor penyebab stress adalah sebagai berikut:

1. Tekanan internal (tekanan terkait keluarga): Seorang individu mengalami tekanan internal dan ketidakmampuan untuk menjadi otentik karena ia berkewajiban untuk mematuhi arahan orang lain mengenai kehidupan sehari-harinya, yang bersifat memaksa tetapi di luar kendalinya. Tolak permintaan tersebut.

2. Stres yang berhubungan dengan pekerjaan diakibatkan oleh tekanan eksternal (faktor eksternal), khususnya stres yang disebabkan oleh tuntutan dan harapan tempat kerja seseorang. Seringkali diarahkan oleh pemimpin yang sangat menuntut untuk memenuhi atau melampaui tujuan yang telah ditentukan. Tekanan penyelesaian pekerjaan yang konstan dan peraturan kerja yang ketat merupakan sumber utama stres. Menurut Luthans (2019 :442), ada beberapa hal yang dapat menyebabkan stress, antara lain:

1. Penyebab stres ekstra-organisasi: Meskipun sebagian besar analisis stres kerja mengabaikan pentingnya kekuatan dan kejadian eksternal, namun ditemukan bahwa hal tersebut mempunyai pengaruh yang besar. Perubahan sosial dan teknologi, globalisasi, relokasi, kondisi ekonomi dan keuangan, ras dan status sosial ekonomi, serta kondisi kehidupan atau komunitas merupakan contoh pemicu stres ekstra-organisasi.
2. Selain potensi pemicu stres eksternal, pemicu stres organisasi juga mencakup pemicu stres yang bersifat intrinsik dalam organisasi. Terlepas dari kenyataan bahwa organisasi terdiri dari individu dan kelompok, mereka memiliki karakteristik tingkat makro tambahan yang unik untuk setiap organisasi.
3. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap stres kelompok Kurangnya dukungan sosial, yang dapat menyebabkan stres, dan tidak adanya kekompakan kelompok, yang keduanya penting bagi karyawan,

khususnya di tingkat organisasi yang lebih rendah, merupakan jenis pemicu stres kelompok.

4. Penyebab stres pribadi mengacu pada tekanan dan kecemasan yang berasal dari dalam diri seseorang, terutama yang berasal dari lingkungan kerja yang meresahkan dan tidak sesuai sehingga menumbuhkan perasaan terisolasi dan keraguan diri.

## **2.4 Gaya Kepemimpinan**

### **2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin suatu organisasi berbeda-beda sifatnya. Atribut-atribut yang disebutkan di atas sering kali dilambangkan sebagai "gaya kepemimpinan". Gaya kepemimpinan seseorang meliputi cara seorang pemimpin memerintah dan memberikan instruksi kepada bawahannya. Hutahaean (2021:6) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai sifat, temperamen, kepribadian, atau karakteristik yang unik dan membedakan yang membedakan seorang pemimpin dari orang lain dan mempengaruhi perilaku dan pendekatannya dalam memimpin. Edi Sutrisno (2019: 213) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu proses yang melaluinya seorang individu memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan cara mengerahkan pengaruh, arahan, dan kepemimpinan.

### **2.4.2 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun tiga dimensi gaya kepemimpinan menurut Muhammad Busro (2019:251) sebagai berikut :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan, Indikator dimensi tersebut adalah :

- a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai.
- b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dan pegawai.
- c. Membantu memecahkan persoalan pegawai.
- d. Menghargai hasil kerja bawahan.
- e. Bersikap objektif pada bawahan.

2. Struktur tugas, Indikator dimensi tersebut adalah :

- a. Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan.
- b. Realisasi rencana kerja.
- c. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.

3. Kekuasaan, Indikator dimensi tersebut adalah :

- a. Kemampuan memerintah bawahan.
- b. Ketegasan dalam mengambil keputusan.
- c. Mengembangkan kualitas bawahan.

### **2.4.3 Syarat – syarat Kepemimpinan**

Kartono (2019:36) menegaskan bahwa konseptualisasi persyaratan kepemimpinan harus selalu terkait dengan tiga elemen penting:

1. Kekuasaan terdiri dari legalitas, kewenangan, dan kekuasaan yang memberikan pemimpin kemampuan untuk memaksa dan mempengaruhi bawahan untuk melakukan tindakan tertentu.
2. Superioritas dan otoritas mempunyai keuntungan karena memungkinkan individu untuk melakukan kontrol terhadap orang lain, memperoleh kepatuhan dari orang-orang yang mengikuti pemimpin, dan memotivasi mereka untuk melakukan tindakan tertentu.
3. Kemampuan mencakup segala kekuatan, kekuasaan, atau kemampuan, serta keterampilan atau kemampuan teknis atau sosial yang dianggap melampaui individu pada umumnya.

Menurut Kartono (2019:37) menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, adalah:

1. Kemandirian dan aspirasi untuk pertumbuhan pribadi
2. Rasa ingin tahu yang besar dan kemampuan untuk memperoleh objek dan orang dengan cepat.
3. Dilengkapi dengan berbagai keterampilan atau kecerdasan.
4. Bersikaplah humoris, miliki semangat yang tinggi, dan nikmatilah perkenalan baru.
5. Perfeksionis yang selalu berusaha mencapai kesempurnaan
6. Sangat mudah beradaptasi dan mudah dimodifikasi.
7. Bersikaplah ulet namun sabar; menghindari menjadi "terjebak" dan menyerah.

8. Efektif dalam menyampaikan informasi secara lisan dan menyampaikan presentasi.
9. Memiliki jiwa kewirausahaan.
10. Sehat secara fisik, dinamis, cakap, dan bersedia menjalankan tugas yang menantang dengan unsur petualangan.
11. Intuisi yang cerdas dan penilaian yang tidak memihak.
12. Haus akan ilmu pengetahuan dan basis pengetahuan yang luas.
13. Termotivasi dan sadar akan tujuan atau cita-cita yang ingin dicapainya dalam hidup, dan didorong oleh kecenderungan idealis yang kuat.
14. Memiliki imajinasi yang jelas dan kemampuan untuk berinovasi dan menggabungkan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin ideal memiliki ciri-ciri sebagai berikut: keahlian, ketidakberpihakan, integritas, optimisme, ketekunan, dan keuletan; kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain; dan hubungan positif dengan bawahan.

## **2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Afandi (2018:74) mengartikan kepuasan kerja sebagai watak optimis di kalangan karyawan, meliputi emosi dan perilakunya,



sehubungan dengan pekerjaannya. Hal ini dicapai dengan menilai pekerjaan seseorang dengan rasa syukur atas terpenuhinya nilai pekerjaan yang bermakna. Selain itu, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2019: 301), kepuasan kerja berkaitan dengan disposisi individu secara keseluruhan terhadap pekerjaannya. Merupakan keadaan afektif, baik positif maupun negatif, dimana sentimen karyawan terhadap pekerjaannya diwujudkan melalui persepsi bahwa penyelesaiannya memerlukan waktu yang berlebihan. Sebaliknya kepuasan kerja diartikan oleh Edy Sutrisno (2018:75) sebagai perasaan puas atau tidak puas yang dialami seorang pegawai dalam mengamati dan menjalankan tugasnya. Sejauh mana persyaratan personel dalam suatu perusahaan terpenuhi berkorelasi positif dengan kepuasan dan keluaran karyawan, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi secara progresif.

Berdasarkan definisi yang diberikan, kita dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan reaksi emosional dan responsif seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Sentimen ini diwujudkan melalui perilaku karyawan, termasuk mengevaluasi aspek positif dan negatif dari pekerjaan mereka dan mengungkapkan preferensi atau penolakan terhadapnya. Peningkatan kepuasan kerja di kalangan karyawan berkorelasi positif dengan tingkat kinerjanya.

## 2.5.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82), dimensi dan Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

### a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan. Indikator dari dimensi ini adalah:

1. Kesesuaian kerja dengan keterampilan yang dimiliki.
2. Rasa tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja.

### b. Upah

Tingkat kompensasi yang diperoleh seseorang sebagai imbalan atas kinerjanya ditentukan oleh apa yang dianggap adil. Yang mengukur aspek ini adalah:

1. Kepuasan dengan jumlah tunjangan dan upah yang diberikan.
2. Kepuasan dalam ketepatan waktu pembayaran upah.
3. Kepuasan dalam pemberian insentif sebagai bentuk penghargaan.

### c. Promosi

Potensi bagi seseorang untuk memajukan karirnya melalui promosi.

Yang mengukur aspek ini adalah:

1. Adanya kepercayaan moral antara karyawan dan atasan dalam keadilan.
2. Adanya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

d. Pengawasan

Seseorang yang secara konsisten mengeluarkan arahan atau instruksi mengenai pelaksanaan tugas. Yang mengukur aspek ini adalah:

1. Kepuasan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Kepuasan karyawan dengan petunjuk dan perintah dari atasan.

e. Rekan Kerja

Seseorang selalu berinteraksi dengan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Seseorang mungkin menganggap rekan kerjanya sangat menyenangkan atau menjijikan.

1. Kepuasan dengan kerja sama antar pekerja.
2. Kepuasan dengan suasana lingkungan sosial tempat kerja.

### **2.5.3 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Muhammad Busro (2018:103) mengidentifikasi hal-hal berikut sebagai faktor penentu kepuasan dan ketidakpuasan:

1. Pemenuhan kebutuhan. Kebahagiaan karyawan meningkat secara proporsional dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan mereka, dan sebaliknya.  
mereka dan sebaliknya.
2. Mencapai tujuan. Tingkat kepuasan karyawan meningkat seiring dengan kedekatan kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh karyawan.

3. Kesenjangan antara hasil yang diharapkan dan hasil yang diwujudkan dalam praktik. Mengurangi kesenjangan antara hasil yang diantisipasi dan direalisasikan akan meningkatkan tingkat kepuasan; sebaliknya, penurunan besaran akan menurunkan atau meningkatkan tingkat kepuasan. Ketidakpuasan karyawan meningkat berbanding lurus dengan kesenjangan antara aspirasi dan aktualitas.
4. Keadilan. Kebahagiaan karyawan meningkat seiring dengan keputusan perusahaan untuk memperlakukan pekerjanya dengan lebih adil, dan sebaliknya. Kebahagiaan karyawan menurun secara proporsional dengan tingkat keadilan yang mereka lihat. Dengan demikian, perbandingan pengalaman seseorang dengan pengalaman orang lain mempengaruhi rasa kepuasan seseorang. Individu akan merasakan kepuasan tertinggi ketika mereka memegang keyakinan bahwa keadilan telah ditegakkan. Sebaliknya, mereka akan merasa tidak puas jika mereka yakin bahwa pekerjaan yang mereka lakukan, meskipun lebih sulit, memakan waktu, dan menghabiskan banyak energi, namun gagal menghasilkan hasil yang setara dengan pekerjaan mereka yang bekerja lebih efisien, tanpa susah payah, atau dengan sedikit usaha.

#### 2.5.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2018: 427) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan :

- a. Mengukur kesenangan. Karir yang memuaskan akan membuat orang kian bahagia daripada karier yang tidak menarik. Meskipun pekerjaan tertentu pada dasarnya membosankan, Anda tetap dapat membuat setiap pekerjaan menjadi menyenangkan.
- b. Mengukur keterbukaan pembayaran upah. Dengan melihat tingkat kejujuran pembayaran upah hal itu berpengaruh kepada tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain gaji dan kompensasi per jam, hal ini juga diperlukan untuk tunjangan tambahan. Berfokus pada hasil apa pun yang memberikan insentif kepada individu, apa pun identitasnya, akan menumbuhkan persepsi bahwa mereka diberi imbalan yang adil. Selain itu, kepuasan kerja individu cenderung meningkat ketika mereka diizinkan untuk memilih tunjangan tambahan selain kompensasi yang paling mereka sukai.
- c. Pertimbangkan kesesuaian pekerjaan dengan kepentingan pribadinya. Semakin banyak karyawan yang bertekad untuk memenuhi persyaratan pekerjaan mereka, sehingga dapat mempertahankan kepuasan kerja mereka. Untuk membantu karyawan dalam mengidentifikasi dan menyesuaikan diri dengan

kepentingan pribadi dan profesionalnya, sektor bisnis dapat memberikan konseling masyarakat.

- d. Pertimbangkan sejauh mana tugas yang monoton dan berulang. Sebagian besar karyawan memperoleh kepuasan minimal dari melakukan tugas yang membosankan dan berulang-ulang. Kepuasan karyawan akan jauh lebih tinggi ketika pekerjaan mereka memungkinkan mereka untuk dengan mudah melakukan kontrol atas proses yang mereka lakukan, sehingga menjamin keberhasilan mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip untuk meningkatkan kepuasan kerja meliputi hal-hal berikut: memastikan bahwa pekerjaan itu menyenangkan, membayar karyawan dengan jujur, mencocokkan individu dengan tugas yang sesuai dengan minatnya, dan mencegah tugas yang monoton dan berulang.

## **2.6 Landasan Empiris (Penelitian Terdahulu)**

Sebelum memulai penelitian ini, penulis melakukan penelusuran komprehensif terhadap literatur yang sudah ada sebelumnya, termasuk jurnal dan manuskrip yang memiliki judul dan variabel yang sama dan sesuai dengan

penelitian saat ini. Tindakan ini telah diperhitungkan. Investigasi yang dilakukan dirinci di bawah ini:

**Tabel 2.1 Landasan Empiris**

No.	Nama Peneliti/Tahun /Judul Penelitian	Variable Yang Di Teliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Nisa Meitasari Gunawan, AA. Ayu Sriathi 2019/Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Hotel Novotel Bali Ngurah Rai Airport	Stres Kerja : a. Proses berpikir b. Emosi c. Kondisi kerja  Gaya Kepemimpinan : a. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada tugas b. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada pekerja	Metode: Kuantitatif  Alat Analisa: Regresi Linear Berganda	Ketegangan terkait pekerjaan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, menurut temuan penelitian ini.

	Jurnal E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 9, 2019 :5344-5371 ISSN : 2302-8912	<p>Komitmen Organisasional :</p> <p>a. Komitmen normatif</p> <p>b. Komitmen berkesinambungan</p> <p>c. Komitmen Afektif</p> <p>Kepuasan Kerja :</p> <p>a. Pekerjaan</p> <p>b. Atasan</p> <p>c. Gaji</p> <p>d. Rekan kerja</p> <p>e. Promosi</p>		
2.	Laily Nurida Safitri, Mardi Astutik 2019/ Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi di Rumah Sakit Unipdu Medika Jombang	<p>Beban Kerja :</p> <p>a. Beban waktu (<i>time load</i>)</p> <p>b. Beban usaha mental (<i>mental effort load</i>)</p> <p>c. Beban tekanan psikologis (<i>psychological stress load</i>)</p> <p>Stres Kerja :</p> <p>a. Psikologis</p> <p>b. Fisik</p> <p>c. Perilaku</p>	<p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: regresi berganda, analisis <i>path</i> dan uji sobel</p>	Menurut temuan penelitian, stres kerja sementara dan beban kerja mempunyai dampak negatif dan signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja



	Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara Vol.2, No.1, 2019 e-ISSN : 2461-0593	Kepuasan Kerja : a. Pekerjaan b. Upah c. Pimpinan d. Rekan Kerja		Dan Stres kerja dan beban kerja memediasi kepuasan kerja dan beban kerja sampai batas tertentu
3.	Ary Wira Andika, Ni Putu Irmayanti / 2021 / Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Sinarartha Bali Money Changer Kabupaten Badung  Jurnal JENIUS. Vol. 4, No. 3 2021	Stres Kerja: a. Kondisi kerja b. Konflik peran c. Pengembangan Karir d. Struktur Organisasi  Konflik Kerja: a. Ketergantungan Kerja b. Perbedaan Tujuan c. Perbedaan Persepsi d. Kemenduaan Organisasi  Kepuasan Kerja: a. Kesesuaian Tugas b. Insentif c. Karir d. Pendamping Atasan e. Tim Kerja	Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: regresi linear berganda	Berdasarkan temuan penelitian, ketegangan dan konflik terkait pekerjaan mempunyai dampak besar dan merugikan terhadap kepuasan kerja

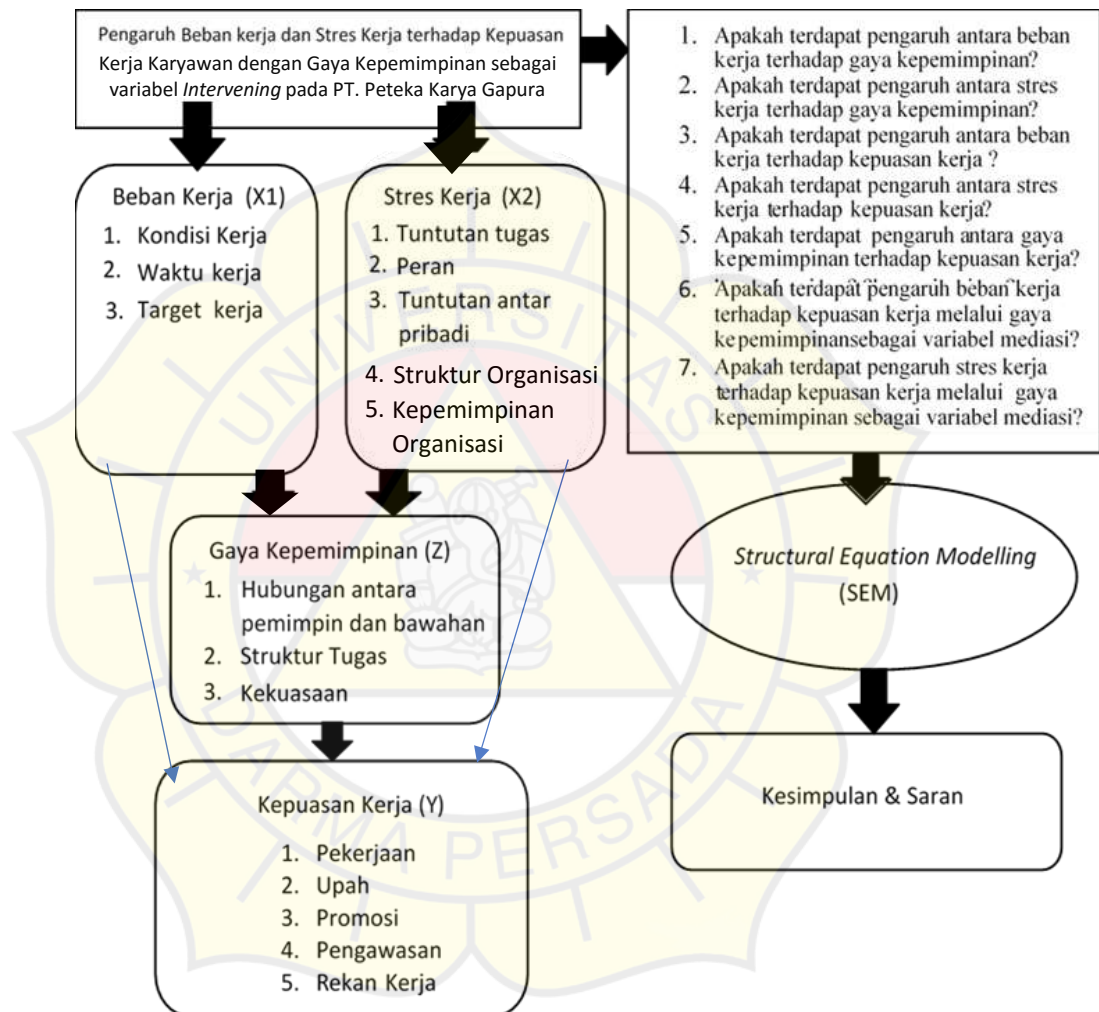
4.	<p>Wiria Dinata Hadi Mulya, Tine Yuliantini/ 2023 / Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Fatmawati .</p> <p>Jurnal E-Jurnal Unas Vol. 44, No. 02. 2023 : pISSN : 0126- 2602 eISSN : 2798-6160</p>	<p>Beban Kerja: a. Time load b. Mental Effort c. Psycological stress load</p> <p>Stres Kerja: a. Tuntutan Tugas b. Tuntutan Peran c. Tuntutan antarpribadi d. Struktur Organisasi e. Kepemimpinan Organisasi</p> <p>Gaya Kepemimpinan a. Dimensi Kepemimpinan b. Dimensi Kerja c. Dimensi Loyalitas</p> <p>Kepuasan Kerja a. Pekerjaan b. Gaji c. Promosi d. Kerjasama e. Pekerjaan itu sendiri</p>	<p>Metode: Analisis deskriptif</p> <p>Alat Analisis: Partial Least Square (PLS)</p>	<p>Berdasarkan temuan penelitian, beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan ketegangan kerja dan gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak yang nyata.</p>
----	---	---	---	---

5.	Yanuari Yulianto, Sri Harnani / 2019 / Pengaruh Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Relawan PMI Perguruan Tinggi Di Kabupaten Malang  Jurnal Manajemen Jayanegara 42-49, 2019 ISSN: 2548-9348	Stres Kerja: a. Tuntutan Tugas b. Tuntutan Peran c. Tuntutan Fisik d. Tuntutan antar personal  Konflik Kerja : a. Status b. Tujuan c. Nilai-nilai d. Persepsi  Kepuasan Kerja : a. Perilaku b. Pekerjaan c. Produktivitas	Metode : Kuantitatif  Alat Analisis : regresi linier berganda dan statistik deskriptif	Temuan penelitian menunjukkan bahwa beban kerja, stres kerja, dan gaya kepemimpinan semuanya berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap kepuasan kerja.
----	---	---	---	--

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Model konseptual yang dikenal sebagai kerangka penalaran, sebagaimana digambarkan oleh Sugiyono (2019:95), menjelaskan keterkaitan antara teori dan sejumlah faktor yang selama ini dianggap sebagai perhatian utama. Penelitian ini dengan judul "Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Peteka Karya Gapura". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak beban kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel mediasi. Penulis mengaplikasikan skala Likert untuk menilai sikap

dan pandangan responden. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas menjadi dasar bagi penarikan kesimpulan dan rekomendasi. Dengan merujuk pada latar belakang permasalahan, tantangan yang dihadapi, dan tujuan penelitian, kerangka pemikiran ini direpresentasikan secara skematis dalam Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2019:99) berfungsi sebagai tanggapan sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada data empiris yang dikumpulkan selama proses pengumpulan data. Berikut ini pernyataan hipotesis penulis:

1. Pengaruh Beban Kerja ( $X_1$ ) terhadap Gaya Kepemimpinan ( $Z$ )

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap gaya kepemimpinan ( $Z$ ).

Ha: Diduga terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap gaya kepemimpinan ( $Z$ ).

2. Pengaruh Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Gaya Kepemimpinan ( $Z$ )

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap gaya kepemimpinan ( $Z$ ).

Ha : Diduga terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap gaya kepemimpinan ( $Z$ ).

3. Pengaruh Beban Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ).

Ha: Diduga terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ).

4. Pengaruh Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ )

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap

kepuasan kerja (Y).

Ha: Diduga terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y).

5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (Z) terhadap kepuasan kerja (Y).

Ha: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (Z) terhadap kepuasan kerja (Y).

6. Pengaruh Beban Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Gaya Kepemimpinan (Z)

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

Ha: Diduga terdapat pengaruh beban kerja ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

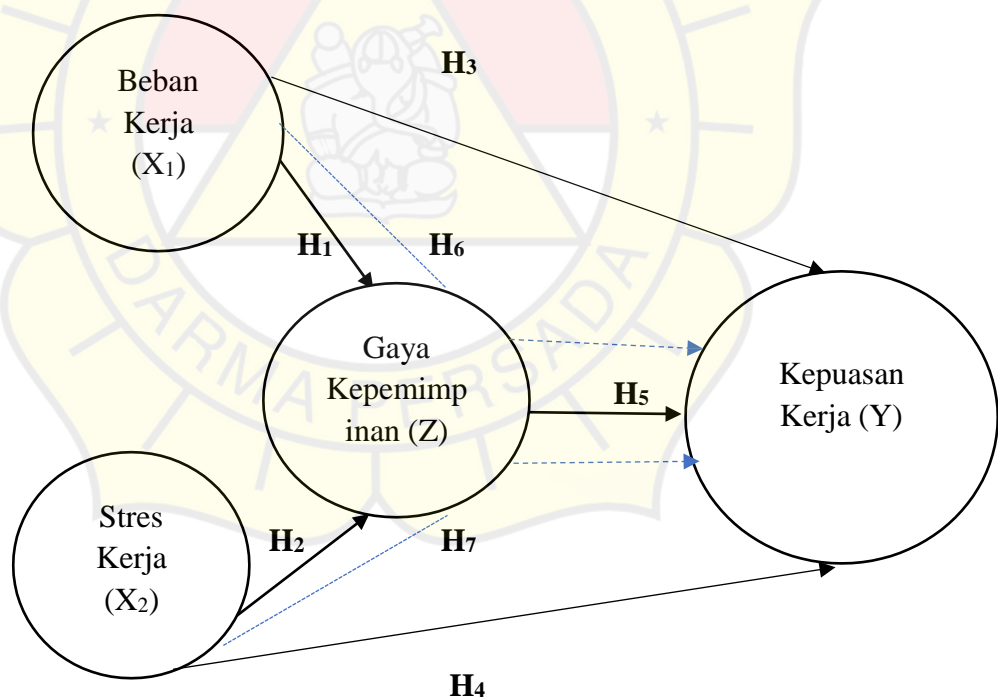
7. Pengaruh Stres Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Gaya Kepemimpinan (Z).

Ho: Diduga tidak terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

Ha: Diduga terdapat pengaruh stres kerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y) melalui gaya kepemimpinan (Z).

## 2.9 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2019:42) berpendapat bahwa pendekatan berpikir yang mencerminkan keterkaitan antara variabel yang menjadi fokus penelitian, sekaligus memperlihatkan sifat serta jumlah rumusan masalah yang akan diinvestigasi, teori yang diaplikasikan untuk menyusun hipotesis, jumlah dan jenis hipotesis yang akan diajukan, serta metode analisis statistik yang akan diterapkan, adalah suatu langkah intelektual yang terstruktur dan kohesif. Berdasarkan hal diatas, maka penulis dapat membuat paradigma penelitian seperti gambar berikut:



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Keterangan:

○ : Variabel *Observed*

—▶ : Pengaruh langsung

---▶ : Pengaruh tidak langsung

Diagram ini menggambarkan korelasi antara dua variabel independen yaitu ketegangan kerja (X2) dan beban kerja (X1) yang berdampak pada satu variabel dependen yaitu kepuasan kerja (Y). Gaya kepemimpinan (Z) dianggap sebagai variabel *intervening*. Dipostulasikan secara khusus bahwa kepuasan kerja (Y) secara parsial atau individual dipengaruhi oleh pekerjaan (X1) dan stres kerja (X2). Selain itu dihipotesiskan bahwa kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh beban (X1) dan ketegangan kerja (X2) melalui variabel mediasi gaya kepemimpinan (Z).