

**PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG)**

SKRIPSI



**UNIVERSITAS ISLAM  
RADEN RAHMAT**

Oleh:  
**M SHODIQIL ULUM**  
**(1961201030)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG  
2023**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG)**

**SKRIPSI**



**UNIVERSITAS ISLAM  
RADEN RAHMAT**

Oleh:  
**M SHODIQIL ULUM**  
**(1961201030)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG  
2023**

# LEMBAR PERSETUJUAN

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI  
(STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG)

Disusun oleh : M Shodiqil Ulum

NIM : 1961201030

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : SDM (Sumber daya manusia)

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahan didepan tim penguji  
Malang, 14 Juli 2023

Mengetahu dan menyetujui,

Kaprodi



(Adita Nafisa, S.E., MM.)

NIDN:07240688802

Pembimbing



(Erna Resmiatini, SMB., M.Sc.)

NIDN: 0715069004

## LEMBAR PENGESAHAN

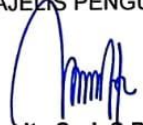
### TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : Selasa  
TANGGAL : 01 Agustus 2023  
JUDUL : PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG)

### DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M  
NIDN. 0715069004



R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M  
NIDN. 0721087601



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc  
NIDN. 0715069004

MENGESAHKAN,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Raden Rahmat Malang  
Dekan,



  
Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M  
NIDN. 0713047901

## LEMBARAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada

Kedua orang tua saya, tanpa mereka saya bukan apa apa

Bukan kesulitan yang membuat kita takut, tapi ketakutan yang membuat kita sulit

## ORSINALITAS

### PERNYATAAN ORSINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila didalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat (2) yang berbunyi: lulusan Perguruan Tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti melakukan penjiplakan maka gelar akan dicabut dalam Pasal 70 yang berbunyi: lulusan Perguruan Tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun atau pidana denda paling banyak Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah).

Malang, 17 Juli 2023

Yang menyatakan,



M Shodiqil Ulum

## ABSTRAK

**M Shodiqil Ulum. 2023. Pengaruh Stres kerja dan Disiplin kerja Terhadap kinerja pegawai dengan Gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi (Studi kasus pada BSI KCP Kabupaten Malang) (Pembimbing: Erna Resmiatini, SMB., M.Sc)**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 60 responden dan menggunakan bantuan SPSS. Analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi moderasi atau Moderated Regression Analysis (MRA). Hasil penelitian regresi sederhana menunjukkan bahwa stres kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memoderasi pengaruh stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** *Stres kerja, Disiplin kerja, Gaya kepemimpinan transformasional, kinerja pegawai.*

## ABSTRACT

**M Shodiqil Ulum. by 2023. The impact of work stress and work discipline on the performance of employees with transformational leadership style as a variable of moderation (case study on BSI KCP district Malang) (Supervisor: Erna Resmiatini, SMB., M.Sc)**

*The aim of this study is to analyze the impact of work stress and work discipline on employee performance with transformational leadership style as a variable of moderation. The study used a quantitative approach. The study involved 60 respondents and used the help of SPSS. Data analysis using simple regression analysis and moderation regression analytics or Moderated Regression Analysis (MRA). Results of simple regression studies show that work stress and work discipline have a positive impact on employee performance. Moderation regression analysis shows that transformational leadership styles are able to moderate the impact of work stress and work discipline on employee performance.*

**Keywords:** *work stress, work discipline, transformational leadership style, staff performance.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat Rahmat dan Ridho-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang dilaksanakan pada pengguna smartphone di Kabupaten Malang. Adapun proposal skripsi ini berjudul **“PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG)”**. Tak lupa sholawat serta salam tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengantar kita dari zaman jahiliyah menuju zaman kebenaran yakni addinul islam.

Tujuan penulis menyelesaikan proposal skripsi ini adalah untuk memenuhi memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana (S1) khususnya pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Raden Rahmat Malang. Namun dalam penyelesaian ini, tentunya tak lepas dari bimbingan, dorongan dan semangat dari berbagai pihak walaupun banyak sekali ditemui hambatan dan kesulitan dalam prosesnya. Sehubung dengan itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Imron Rosyadi Hamid, S.E, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang;
2. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Raden Rahmat Malang;
3. Ibu Adita Nafisa, S.E, M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang ;



4. Ibu Erna Resmiatini, SMB., M. Sc selaku Dosen Pembimbing yang telah untuk membantu menyelesaikan penyusunan proposal skripsi ini hingga selesai;
5. Ibu Niki Puspitasari, S.Pd., M.M selaku Dosen penguji Skrispin 1
6. Bapak R M. Mahrus Alie, S. Sos., M.M selau Dosen Penguji Skripsi 2
7. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang;
8. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada bapak, ibu yang telah memberikan dukungan dan doa untuk kesuksesan putranya;
9. Semua pihak yang terlibat, yang tidak dapat satu persatu yang telah banyak membantu penulis melakukan penyusunan proposal skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, saran dan kritik semua pihak sangat diharapkan demi kesempurnaan penulisan. Semoga penulisan proposal skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan.

Malang, 23 Januari 2023

M Shodiqil Ulum

## DAFTAR ISI

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....           | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....      | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....       | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBARAN PERSEMBAHAN</b> .....    | <b>iv</b>   |
| <b>ORSINALITAS</b> .....             | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK</b> .....                 | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....          | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....              | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....           | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....            | <b>xii</b>  |
| <b>LAMPIRAN</b> .....                | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I</b> .....                   | <b>1</b>    |
| <b>PENDAHULUAN</b> .....             | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang .....            | 1           |
| 1.2. Rumusan Masalah.....            | 6           |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....          | 7           |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....         | 7           |
| <b>BAB II</b> .....                  | <b>8</b>    |
| <b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....          | <b>8</b>    |
| 2.1. Kajian Empiris .....            | 8           |
| 2.2. Kajian Teori.....               | 13          |
| 2.3. Hubungan Antar Variabel .....   | 37          |
| 2.4. Kerangka Pemikiran.....         | 41          |
| <b>BAB III</b> .....                 | <b>43</b>   |
| <b>METODE PENELITIAN</b> .....       | <b>43</b>   |
| 3.1. Rancangan Penelitian .....      | 43          |
| 3.2. Lokasi, Waktu Penelitian.....   | 43          |
| 3.3. Variabel dan Pengukurannya..... | 43          |
| 3.4. Populasi dan Sampel .....       | 51          |
| 3.5. Sumber data .....               | 51          |
| 3.6. Pengumpulan Data .....          | 52          |

|  |                                       |           |
|--|---------------------------------------|-----------|
| 3.7.                                   | Analisis Data .....                   | 53        |
| <b>BAB IV</b>                          | .....                                 | <b>62</b> |
| <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> | .....                                 | <b>62</b> |
| 4.1.                                   | Hasil Penelitian .....                | 62        |
| 4.2.                                   | Deskripsi Profil Responden .....      | 62        |
| 4.3.                                   | Uji Validitas dan Uji Realibitas..... | 69        |
| 4.4.                                   | Uji asumsi klasik .....               | 73        |
| 4.5.                                   | Pengujian Hipotesis .....             | 76        |
| 4.6.                                   | Pembahasan.....                       | 83        |
| <b>BAB V</b>                           | .....                                 | <b>90</b> |
| <b>PENUTUP</b>                         | .....                                 | <b>90</b> |
| 5.1.                                   | Kesimpulan.....                       | 90        |
| 5.2.                                   | Saran.....                            | 90        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                  | .....                                 | <b>92</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>               | .....                                 | <b>94</b> |

## DAFTAR GAMBAR

| <b>Gambar</b>    | <b>Keterangan</b>                | <b>Hal</b> |
|------------------|----------------------------------|------------|
| <b>Gambar 1.</b> | <b>Model Hipotesis .....</b>     | <b>42</b>  |
| <b>Gambar 2.</b> | <b>Heteroskedastisitas .....</b> | <b>75</b>  |

## DAFTAR TABEL

| <b>Tabel</b> | <b>Keterangan</b>  | <b>Hal</b> |
|--------------|--|------------|
| Tabel 1.     | Perbandingan terdahulu.....                                      | 11         |
| Tabel 2.     | Perbandingan Terdahulu (Lanjutan) .....                          | 12         |
| Tabel 3.     | Variabel, Indikator dan item. ....                               | 47         |
| Tabel 4.     | Variabel, Indikator dan Item .....                               | 48         |
| Tabel 5.     | Variabel, Indikator dan Item (Lanjutan) .....                    | 49         |
| Tabel 6.     | Pengukuran skala likert untuk variabel stres kerja.....          | 50         |
| Tabel 7.     | Pengukuran skala likert untuk variabel disiplin kerja dan gaya . | 50         |
| Tabel 8.     | Deskriptif profil responden (Jenis kelamin).....                 | 63         |
| Tabel 9.     | Deskriptif profil responden (Usia) .....                         | 64         |
| Tabel 10.    | Deskriptif profil responden (Pendidikan) .....                   | 65         |
| Tabel 11.    | Deskriptif profil responden (Lama bekerja) .....                 | 66         |
| Tabel 12.    | Deskriptif data dominan.....                                     | 67         |
| Tabel 13.    | Uji statistik.....   | 68         |
| Tabel 14.    | pengujian validitas pada variabel stress kerja (X1).....         | 70         |
| Tabel 15.    | Validitas pada variabel disiplin kerja (X2) .....                | 71         |
| Tabel 16.    | Validitas variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X3).....  | 71         |
| Tabel 17.    | Validitas variabel Kinerja pegawai (Y) .....                     | 72         |
| Tabel 18.    | Uji reabilitas.....  | 73         |
| Tabel 19.    | Uji normalitas .....   | 74         |
| Tabel 20.    | Multikolinieritas .....  | 74         |
| Tabel 21.    | Pengujian regresi sederhana (stress kerja).....                  | 76         |
| Tabel 22.    | Pengujian regresi sederhana (disiplin kerja).....                | 77         |
| Tabel 23.    | Uji MRA .....  | 79         |

## LAMPIRAN

| Lampiran    | Keterangan                         | Hal |
|-------------|------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. | Curriculum vitae.....              | 94  |
| Lampiran 2. | Lampiran Kuesioner .....           | 95  |
| Lampiran 3. | Data dan hasil responden SPSS..... | 99  |
| Lampiran 4. | Hasil Uji SPSS.....                | 103 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kinerja adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada mereka. Dengan kinerja yang baik, setiap karyawan dapat menyelesaikan semua tugas organisasi dengan efektif dan efisien, sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat diatasi dengan baik. Menurut Afandi dalam Arianty (2016), kinerja sangat penting bagi pegawai. Ini karena memiliki penilaian kinerja memungkinkan pegawai menerima perhatian atasannya dan meningkatkan semangat kerja mereka. Pegawai yang berprestasi dapat dipromosikan, dikembangkan, dan diberi penghargaan atas prestasi mereka, sementara pegawai yang tidak berprestasi dapat menghadapi mutasi atau bahkan demosi. Sebaliknya, kinerja didefinisikan oleh Rivai dan Sagara (2013) sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Kinerja pegawai yang lebih baik akan membuat tujuan organisasi lebih mudah dicapai, tetapi kinerja yang lebih buruk akan membuat tujuan itu lebih sulit dicapai dan hasil yang diterima tidak sesuai dengan harapan organisasi.

Menurut Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw, (2006) Perusahaan yang dinamis selalu dapat meningkatkan produktivitas dengan memastikan kinerja terbaik dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Untuk tetap kompetitif, perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, dan sumber daya manusia. Menurut Mathis dan Jackson (2006) sumber daya manusia didefinisikan sebagai cara berpikir yang mencakup strategi dari berbagai sistem yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa

keahlian sumber daya manusia dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sule dan Saefullah (2018) manajemen sumber daya manusia adalah proses atau upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mengevaluasi semua sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan perspektif anggota staf sehingga lebih efisien dan efektif mencapai tujuan program atau tujuan organisasi. Mengingat bahwa pemimpin adalah bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk mengelola elemen manusia secara efektif agar tenaga kerja puas dengan pekerjaannya dan diharuskan untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, pemimpin menjadi individu yang luar biasa dalam organisasi. Sutrisno (2009) menyatakan bahwa masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah karena apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin adalah manusia, yang memiliki perasaan, akal pikiran, dan berbagai jenis dan sifat.

Menurut Kartono dalam Kumala & Agustina (2018:27) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dicapai. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan saat ini. Jika gaya kepemimpinan dipilih dengan benar dan tepat, itu akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi dan individu; sebaliknya, jika gaya kepemimpinan dipilih dengan salah dan tidak sesuai dengan keadaan saat ini, itu akan mengakibatkan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional, juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, membuat visi yang akan membuka



jalan bagi perusahaan, dan menerapkan rencana untuk memungkinkan perubahan tersebut terjadi.

Menurut Robbins dan Judge (2008) gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Sementara gaya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan seseorang pemimpin untuk bekerja sama dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan yang signifikan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan, perilaku atasan dapat menyebabkan stres kerja yang lebih tinggi bagi karyawan (Danim, 2004:54).

Stres kerja adalah suatu keadaan tertekan yang berdampak pada emosi, cara berpikir, dan kesehatan seseorang (Helmi & Arisudana, 2009). Dengan kata lain, stres kerja dapat muncul ketika kesenjangan antara kemampuan seseorang dan tuntutan yang dibutuhkannya di tempat kerja mereka. Sedangkan menurut Sultan (2021) stres dapat mengganggu kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungannya, setiap situasi pekerjaan dapat menyebabkan stres, dan reaksi karyawan terhadapnya tergantung pada stresornya. Menurut Lazuharus dalam Yuli (2003:54), stres hanya dikaitkan dengan peristiwa di lingkungan kerja yang mengandung bahaya atau ancaman. Bahaya atau ancaman itu sendiri adalah ketakutan yang dirasakan seorang karyawan ketika mereka melakukan kesalahan yang dapat membahayakan karir mereka.

Survei yang dilakukan oleh American Institute of Stress (2022) menemukan bahwa 29% karyawan mengalami stres ekstrim di tempat kerja mereka. Hal ini pasti akan mengurangi kinerja mereka dan menyebabkan masalah kesehatan. Stres juga dapat didefinisikan sebagai perubahan reaksi tubuh terhadap ancaman, tekanan, atau situasi baru, menurut Alodokter (2022).

Sebagai contoh, beban kerja yang terlalu berat, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan masalah pribadi yang mengganggu pekerjaan adalah beberapa penyebabnya (Hidayat, 28 oktober, 2022). Sebagai hasil dari data Champion Health (2022), sekitar 67% karyawan mengalami tingkat stres sedang hingga tinggi. Setiap karyawan harus mampu mengendalikan stres yang biasa mereka alami di tempat kerja karena angka yang tinggi. Bisa berdampak buruk jika tidak mendapatkan perhatian lebih dari para pekerja. Dimana gaya kepemimpinan dibutuhkan dalam menekan tingkat stres kerja yang terjadi pada perusahaan. Kepemimpinan yang efektif diperlukan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Menurut Pidarta (1988:173) seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang sangat baik dalam perencanaan dan fungsi manajemennya. Salah satu komponen kepemimpinan yang efektif adalah disiplin kerja, yang sangat penting bagi perusahaan.

Menurut Singodimedjo (2002) disiplin adalah sikap dan keengganan seseorang untuk mengikuti dan mengikuti standar peraturan yang berlaku di lingkungannya. Disiplin yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang buruk akan menghalangi dan memperlambat pencapaiannya (Tohardi, 2002). Menurut Sukarno (1995:54) disiplin adalah sikap seberapa hormat karyawan terhadap peraturan dan peraturan perusahaan. Jika peraturan atau peraturan perusahaan diabaikan atau dilanggar secara teratur, karyawan memiliki disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan mengikuti aturan perusahaan, mereka menunjukkan disiplin kerja yang baik. Sedangkan menurut Siagan (2002) ada dua definisi disiplin, yang pertama mencakup pengajaran atau penerapan perilaku melalui penerapan imbalan atau hukuman. Definisi kedua lebih sempit dan mencakup penerapan hukuman terhadap mereka yang melakukan kesalahan.

Sebagaimana diketahui perubahan kondisi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal paska covid-19 mendorong perusahaan untuk merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Perusahaan harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif, fleksibilitas perusahaan ditentukan oleh kemampuan dan keterampilan yang tinggi yang menjadikan perusahaan memiliki keunggulan, sehingga dapat memenangkan persaingan. Dimana keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja.

Tuntutan persaingan dan profesional pegawai semakin tinggi akan menimbulkan tekanan yang harus dihadapi individu dalam lingkungan kerja, selain tekanan yang berasal dari lingkungan kerja, lingkungan keluarga dan lingkungan sosial sehingga berdampak pada kecemasan. Kecemasan yang sering dialami oleh individu umumnya disebut stres. Masalah stres kerja mudah ditemukan pada setiap perusahaan umumnya pada pegawai bank, dimana pegawai bank memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat besar. Stres kerja terjadi ketika terlalu banyak tugas tidak sebanding dengan kemampuan fisik, keahlian, dan waktu yang tersedia. Stres kerja juga disebabkan oleh ketidaksesuaian antara tugas yang diberikan kepada karyawan dan jenjang pendidikan mereka, penilaian karyawan yang buruk, dan penghargaan yang buruk untuk karyawan yang berprestasi. Selain itu, stres berdampak pada disiplin kerja, dimana akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

BSI KCP kabupaten Malang turut berkompetisi dalam memberikan pelayanan inovatif, berkompetisi dan bersaing dengan bank-bank lainnya, maka pegawai dituntut untuk bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya, apalagi paska covid-19 yang menyebabkan perekonomian dunia menurun, Pegawai dituntut untuk melakukan hal baru yang berkaitan dengan pelayanan nasabah dan

mengembangkan sistem pelayanan yang lebih baik lagi seiring dengan perkembangan yang ada. Kondisi psikologis bekerja akan dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi, yang dapat meningkatkan stres kerja. Selain itu, pegawai BSI KCP Kabupaten Malang diharuskan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan, kinerja, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka agar mereka dapat menjadi penggerak perusahaan yang handal dan meningkatkan kualitas produk. Jika mereka tidak melakukannya, pegawai merasa kurang rileks dalam bekerja dan mengalami tekanan yang berlebihan, yang akhirnya menyebabkan stres dan kondisi menekan yang sering terjadi di tempat kerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan latar belakang masalah dari penjelasan tersebut diatas, penulis tertarik mengajukan judul **PENGARUH STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA BSI KCP KABUPATEN MALANG).**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah-masalah yang terdapat dalam latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang?
3. Bagaimana efek moderasi gaya kepemimpinan transformasional pada hubungan pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang?

4. Bagaimana efek moderasi gaya kepemimpinan transformasional pada hubungan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan masalah yang disebutkan pada rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisa pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang.
2. Menganalisa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang.
3. Menganalisa efek moderasi peran gaya kepemimpinan transformasional pada hubungan pengaruh stres kerja terhadap kinerja pegawai BSI KCP Kabupaten Malang.
4. Menganalisa efek moderasi peran gaya kepemimpinan transformasional tpada hubungan pengaruh disiplin kerja pada pegawai BSI KCP Kabupaten Malang.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini antara lain adalah:

- a. Secara Teoritis, hasil penelitian ini dijadikan sebagai bahan referensi penulisan dan bacaan terkait tema yang sama bagi mahasiswa lainnya.
- b. Secara Praktis, penelitian ini bermanfaat bagi instansi agar hasil penelitian ini menjadi kebijakan mumpuni yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja agar kinerja karyawan lebih professional, sehingga kinerja menjadi efisien dan bermanfaat bagi organisasi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kajian Empiris**

Pengertian empiris menurut Sugiyono (2014) adalah cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. Berikut ini perbandingan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada penjelasan dibawah ini:

Penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2022) penelitian ini dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan PT Lousindo Damai Sejahtera. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di PT Lousindo Damai Sejahtera. Hasilnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja.

Menurut Indriyani (2021) penelitian ini dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit taman baru Bekasi" bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berdampak pada kinerja karyawan di rumah sakit tersebut. Penelitian ini menggunakan metode regresi linier berganda untuk menentukan pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Data yang dikumpulkan dari 105 responden digunakan dalam penelitian ini. Uji sampel dilakukan dan diproses menggunakan SPSS 22. Hasilnya menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

Fourtunela (2021) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN." Tujuan

dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berdampak pada kinerja karyawan PT PLN. Uji hipotesis, analisis deskriptif, dan analisis regresi linear berganda adalah teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini mengumpulkan 59 responden melalui kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan di PT PLN. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja juga memengaruhi kinerja karyawan di PT PLN.

Menurut Rosalina (2020) penelitian ini dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan" bertujuan untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, metode sensus digunakan, dengan 52 karyawan PT. XYZ Divisi EPC sebagai responden. Analisis data yang digunakan adalah Model Persamaan Struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Afandi (2020) dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan angket sebelum melakukan analisis data menggunakan regresi linier berganda. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Fitrianol (2020) penelitian ini berjudul "Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. National Super." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana

pengaruh stres kerja, disiplin kerja, dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan jenis penelitian ini adalah eksplanatory. Dalam penelitian ini, stres kerja, disiplin kerja, dan komunikasi kerja berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data termasuk dokumentasi, wawancara, dan kuesioner.

Menurut Filliantoni (2019) berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana disiplin kerja dan stres kerja berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian ini akan melakukannya dengan memediasi kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melakukan penelitian eksplisit dengan tujuan menemukan hubungan kausal antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dibuat. Selain itu, ditemukan bahwa disiplin dan stres kerja berdampak positif pada kinerja karyawan.



Berikut ini perbandingan dengan penelitian sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Perbandingan terdahulu**

| No | Tahun | Nama                         | Judul  | Persamaan Penelitian                                   | Perbedaan Penelitian  |
|----|-------|------------------------------|--|--|---|
| 1  | 2022  | Asridah Warni Tanjung        | Pengaruh gaya kepemimpinan dan kedisiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT lousindo Damai sejahtera      | Terdapat variable gaya kepemimpinan dan disiplin kerja | Tidak ada Variabel stres kerja dan jumlah sampel yang diteliti berbeda. |
| 2  | 2021  | Ratna Indriyani              | Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit taman baru Bekasi | Terdapat variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja | Tidak ada Variabel stres kerja dan jumlah sampel ya g diteliti berbeda. |
| 3  | 2021  | Hema Furtunela Br sembinging | Pengaruh Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN                        | variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja          | Tidak ada variabel stres kerja dan jumlah sampel yang di teliti berbeda |
| 4  | 2020  | Maudi Rosalina               | Pengaruh Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan                                    | Terdapat variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja | Tidak ada variabel stres kerja dan jumlah sampel yang diteliti berbeda  |

**Tabel 2. Perbandingan Terdahulu (Lanjutan)**

| No | Tahun | Nama            | Judul   | Persamaan Penelitian   | Perbedaan Penelitian  |
|----|-------|-----------------|---|--|---|
| 5  | 2020  | Ahmad Afandi    | Pengaruh gaya kepemimpinan motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan  | Terdapat variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja                           | Tidak ada variabel stres kerja dan jumlah sampel yang diteliti berbeda                        |
| 6  | 2020  | Andre Fitrianol | Pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. National Super                                     | Terdapat variabel stres kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan          | Tidak ada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan jumlah sampel yang diteliti berbeda |
| 7  | 2019  | Filliantoni     | Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru | Terdapat variabel disiplin kerja, stres kerja terhadap kepuasan kinerja karyawan | Tidak ada variabel gaya kepemimpinan transformasional dan jumlah sampel yang diteliti berbeda |

*Sumber: Data diolah, 2023*

Di bawah ini adalah beberapa perbedaan dan persamaan dari penelitian sebelumnya:

1. Persamaan:

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan stres kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan adalah sama.

2. Perbedaan:

Penelitian sebelumnya meneliti populasi dan sampel yang berbeda.

## **2.2. Kajian Teori**

### **2.2.1. Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2010) kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan oleh seorang karyawan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Dengan kinerja yang baik, perusahaan diharapkan dapat bersaing dengan perusahaan lain sehingga dapat diakui sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik. Menurut Latief (2020) meningkatkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena semangat, kemauan, dan ketelitian karyawan akan meningkat dan disiplin akan ditingkatkan.

Menurut Dessler (2000) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara, menurut Mangkunegara (2001:22) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk yang berasal dari perusahaan, dari karyawan itu sendiri, dan dari lingkungan sekitar perusahaan. Kinerja yang baik dari karyawan akan membuat target dan sasaran perusahaan lebih mudah tercapai, sementara kinerja yang buruk dari karyawan akan membuat target dan sasaran perusahaan lebih sulit tercapai.

Kemampuan dan motivasi adalah dua komponen yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67).

#### 1. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ), yang berarti bahwa pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata, memiliki pendidikan yang cukup untuk posisinya, dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang dengan IQ di atas rata-rata, jadi pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### 2. Faktor Motivasi

Bagaimana seorang karyawan bersikap terhadap situasi kerja mereka disebut motivasi. Motivasi adalah kondisi yang mendorong mereka untuk menggerakkan diri mereka untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental adalah kondisi mental yang mendorong mereka untuk berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan mereka.

Namun, menurut Kasmir (2019) ada beberapa komponen yang mempengaruhi kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. rancangan pekerjaan
4. Kepribadian dorongan untuk bekerja
5. dan kepemimpinan
6. Pendekatan kepemimpinan

7. Budaya organisasi
8. Kepuasan kerja
9. Lingkungan kerja
10. Loyalitas
11. Komitmen
12. Displin kerja

Dari apa yang disampaikan tentang apa yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, dapat disimpulkan bahwa itu tidak hanya berasal dari individu karyawan itu sendiri, tetapi juga dari berbagai faktor, seperti lingkungan tempat karyawan bekerja dan bimbingan yang mereka terima dari orang lain. Didalam penilaian kinerja adalah salah satu komponen penting dari manajemen kinerja yang efektif. Banyak organisasi melakukan penilaian ini dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja individu di dalam organisasi.

Untuk mengurangi dampak negatif terhadap kinerja karyawan, penilaian kinerja harus dilakukan dengan metode atau alat yang tepat dan sesuai dengan lingkungan bisnis. Ada tolak ukur tingkat kinerja yang dapat digunakan untuk secara objektif dan akurat mengevaluasi kinerja pegawai. Pengukuran ini memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka sendiri.

Menurut Wibowo (2014) ada beberapa indikator kinerja yaitu:

1. Tujuan

Tujuan adalah keadaan unik yang secara aktif dicari oleh seseorang atau kelompok untuk dicapai. Tujuan bukanlah persyaratan atau keinginan, sebaliknya, tujuan adalah untuk mencapai kondisi yang lebih baik di masa depan. Oleh karena itu, tujuan memberikan arah ke mana

kinerja harus dilakukan, dan kinerja dilakukan berdasarkan arah tersebut untuk mencapai tujuan.

## 2. Standar

Standar sangat penting karena mereka menunjukkan kapan suatu tujuan dapat dicapai dan merupakan ukuran apakah tujuan tersebut dapat dicapai. Tidak mungkin untuk mengetahui kapan suatu tujuan akan tercapai jika tidak ada standar. Jika seseorang mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama oleh atasan dan bawahannya, pekerjaan mereka dianggap berhasil. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita dapat mengatakan bahwa kita berhasil atau gagal. Kinerja seseorang dianggap berhasil jika mereka dapat mencapai standar yang ditetapkan atau disepakati bersama oleh mereka yang berada di atasnya.

## 3. Umpan balik

Umpan balik adalah masukan yang digunakan untuk mengevaluasi kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik, evaluasi kinerja dilakukan dan upaya untuk memperbaikinya. Umpan balik sangat penting untuk "tujuan sebenarnya" atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh karyawan adalah tujuan yang signifikan dan bernilai. Umpan balik menunjukkan kemajuan dalam hal kuantitas dan kualitas.

## 4. Alat atau sarana

Alat atau sarana adalah sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan sukses. Alat atau sarana juga berfungsi sebagai faktor pendukung yang mendukung pencapaian tujuan (kinerja). Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan tertentu tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan

sebagai mana seharusnya. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan alat atau sarana ini untuk meningkatkan semangat kerja.

#### 5. Kompetensi

Persyaratan kinerja adalah kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan seorang karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar; mereka harus melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Ketika seseorang memiliki kompetensi, mereka dapat melakukan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan mereka (kinerja).

#### 6. Motif

Untuk mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, manajer menggunakan motivasi, seperti memberikan insentif finansial, mengakui, menetapkan tujuan yang sulit, menetapkan standar yang terjangkau, meminta umpan balik, dan memberikan kebebasan melakukan pekerjaan, seperti memberikan sumber daya yang diperlukan, dan menghapus tindakan yang mengurangi intensitas.

#### 7. Peluang

Pekerja harus diberi kesempatan untuk menunjukkan seberapa baik mereka bekerja. Ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat-syarat perusahaan adalah dua alasan mengapa tidak ada kesempatan untuk berprestasi. Tugas menjadi lebih penting, membutuhkan lebih banyak perhatian, dan membutuhkan lebih banyak waktu. Jika karyawan dihindari oleh manajer karena mereka tidak percaya pada kualitas dan kemampuan mereka sendiri, mereka akan secara efektif terhambat dari kemampuan mereka untuk berhasil.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, menurut Mangkunegara (2016).

Ada empat indikator kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2016) sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Pada indikator kualitas kerja, yang diukur adalah persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkannya serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Pada indikator berikut ini, hal yang diukur dinyatakan dalam bentuk jumlah, seperti jumlah unit dan jumlah siklus jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Tanggung jawab

Pada indikator berikut ini, kesadaran manusia akan tingkah laku atau perbuatan yang dilakukannya, baik segala tindakan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Dengan kata lain, tanggung jawab adalah perwujudan kesadaran akan kewajiban.

4. Inisiatif.

Pada indikator ini, kemampuan inisiatif adalah melakukan sesuatu atau bekerja tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan.



### **2.2.2. Stres Kerja**

Menurut Ivancevich dan Matterson (2002:226) stres adalah respon adaptif yang ditengahi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari tindakan, situasi, atau kejadian eksternal atau lingkungan yang menempatkan tuntutan psikologis yang berlebihan pada seseorang. Mangkunegara (2017) mendefinisikan stres kerja sebagai perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan ketika mereka menghadapi tanggung jawab mereka sebagai karyawan. Emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan masalah pencernaan adalah beberapa tanda tekanan kerja ini.

Stres kerja, menurut Salleh dan Bakar (2018:48) adalah perasaan yang melambangkan kekuatan, tekanan, kecenderungan, atau upaya mental seseorang pada pekerjaan mereka. Namun, Hamali (2017) menyatakan bahwa stres di tempat kerja adalah masalah yang sangat penting bagi pekerja, majikan, dan masyarakat. Dalam kondisi ekonomi saat ini, stres di tempat kerja menjadi masalah yang semakin meningkat. Pegawai mengalami kondisi seperti kelebihan pekerjaan, ketidaknyamanan, tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan kurangnya otonomi. Sebaliknya, stres kerja didefinisikan sebagai ketika seseorang menekan diri dan jiwa mereka di luar kemampuan mereka. Menurut Fahmi (2016) jika hal itu dibiarkan tanpa solusi, itu akan berdampak pada kesehatan seseorang. Stres tidak muncul begitu saja; itu disebabkan oleh peristiwa yang mempengaruhi jiwa seseorang, dan peristiwa-peristiwa ini terjadi di luar kemampuan seseorang, sehingga situasi tersebut telah menekan jiwanya.

## **Faktor Stres kerja**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stress Kerja Menurut Robbins (2012) terdapat tiga faktor penyebab stres, yaitu:

### 1. Faktor lingkungan.

Faktor lingkungan seperti ketidakpastian lingkungan memengaruhi desain organisasi dan tingkat stres karyawan.

#### a. Ketidakpastian ekonomi.

Karena ketidakpastian harga barang yang terus naik, kenaikan gaji karyawan tidak terlalu signifikan dibandingkan dengan kenaikan harga barang, dan bahkan kenaikan gaji karyawan cenderung stagnan. Ini akan membuat pegawai stres karena mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya.

#### b. Ketidakpastian Politis.

Salah satu faktor yang menyebabkan stres di tempat kerja adalah batasan birokrasi. Apabila karyawan percaya ada ancaman perubahan politik, mereka akan tertekan atau stres.

#### c. Ketidakpastian Teknologis.

Ketidakpastian teknologi adalah tipe ketiga yang dapat menyebabkan stres; komputer, robotika, otomatisasi, dan inovasi teknologi lainnya merupakan ancaman bagi banyak organisasi. Ini karena inovasi baru dapat membuat ketrampilan dan pengalaman karyawan usang dalam waktu yang sangat singkat.

### 2. Faktor Organisasi

Ada banyak hal yang dapat menyebabkan stres di tempat kerja. Beberapa contohnya adalah beban kerja yang berlebihan, atasan yang keras dan tidak sensitif, tekanan untuk menyelesaikan tugas dalam waktu yang terbatas atau menghindari kekeliruan.

a. Tuntutan Tugas.

Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang termasuk tuntutan tugas, yang mencakup desain pekerjaan, kondisi kerja, dan tata letak pekerjaan fisik.

b. Tuntutan Peran.

Tuntutan peran berpengaruh pada tekanan yang diberikan pada seseorang karena mereka melakukan tugas tertentu dalam organisasi. Konflik peran menimbulkan harapan yang hampir tidak dapat dirujuk atau dipenuhi.

c. Tuntutan Antar Pribadi.

Tekanan yang diberikan oleh karyawan lain, seperti kurangnya dukungan sosial, rekan kerja, dan pengaruh negatif, dapat menimbulkan stres yang signifikan bagi karyawan dengan kebutuhan sosial tinggi.

d. Struktur Organisasi.

Struktur organisasi menentukan seberapa berbeda organisasi itu, seberapa banyak aturan dan peraturan ada, dan di mana keputusan dibuat. Variabel struktural yang dapat menyebabkan stres termasuk aturan yang berlebihan dan kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada seorang karyawan.

e. Kepemimpinan Organisasi.

Menggambarkan gaya manajemen eksekutif senior di perusahaan, beberapa pejabat eksekutif keputusan menciptakan suatu budaya kerja yang terdiri dari ketakutan, ketakutan, dan kecemasan. Ini menciptakan tekanan yang tidak realistis untuk berprestasi dalam

jangka pendek, memaksakan pengawasan yang terlalu ketat, dan secara teratur memecat karyawan yang tidak memenuhi standar..

f. Tahap Hidup Organisasi.

Organisasi didirikan, tumbuh, dewasa, dan akhirnya runtuh. Dalam tahap kehidupan organisasi di mana ia melalui daur empat tahap ini, ada banyak masalah dan tekanan bagi karyawan. Tahap pendirian dan kemerosotan merupakan tahap yang sangat stres bagi karyawan.

3. Faktor Individual

Faktor pribadi dapat mencakup aspek kehidupan pribadi karyawan, terutama masalah keluarga, masalah ekonomi, dan karakteristik kepribadian intern.

a. Masalah Keluarga.

Orang menganggap hubungan pribadi dan keluarga penting, seperti yang ditunjukkan oleh keluarga. Masalah hubungan, seperti masalah pernikahan, pecahnya hubungan, dan masalah disiplin pada anak-anak, menyebabkan stres di tempat kerja.

b. Masalah Ekonomi.

Masalah ekonomi disebabkan oleh orang yang terlalu terbuka. Sumber daya keraguan pegawai adalah alat kesulitan pribadi tambahan yang dapat menyebabkan stres dan mengganggu fokus pegawai pada pekerjaan mereka.

c. Kepribadian.

Stres yang diungkapkan di tempat kerja mungkin berasal dari kecenderungan dasar seseorang, yang merupakan faktor individual penting yang mempengaruhi stres.

Sedangkan menurut Fahmi (2016) Stres yang dialami oleh seseorang biasanya dibagi kepada dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

1. Stres yang berasal dari tekanan internal;
2. Stres yang berasal dari tekanan eksternal.

Namun, kedua komponen tersebut sering menyebabkan stres, yaitu faktor internal dan eksternal. Situasi seperti ini biasanya membuat seseorang benar-benar tidak nyaman.

Indikator Stres Kerja Menurut Salleh dan Bakar (2018:54) berikut adalah indikator stres kerja:

1. Faktor intrinsik pekerjaan yang terdiri dari tuntutan tugas, tekanan waktu karena deadline pekerjaan, dan pengambilan keputusan yang berlebihan.
2. Peran dalam organisasi yang terdiri dari ketidakpastian dan kurangnya informasi tentang peran pekerjaan, harapan dalam pekerjaan, dan tanggung jawab dalam pekerjaan.
3. Hubungan di tempat kerja yang terdiri dari hubungan dengan atasan dan rekan kerja.
4. Pengembangan karir yang terdiri dari keputusan yang harus dibuat untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari pekerjaan.
5. Struktur dan lingkungan organisasi memberikan lebih banyak kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Robbins (2006) mengatakan bahwa stres adalah reaksi adaptasi yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis yang disebabkan oleh tindakan. Indikator Stres Kerja Menurut Robbins (2006) adalah:

1. Tuntutan tugas

Kemampuan untuk membuat keputusan yang pantas dan efektif. Pantas berate menetapkan pilihan yang baik dalam batas-batas normal yang umumnya diberikan.

2. Tuntutan peran

adalah tuntutan yang diberikan kepada seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang karyawan harus memahami peran dan tugasnya di dalam sebuah perusahaan. Jika seorang karyawan tidak mengetahui apa yang menjadi peran dan tanggung-jawabnya di dalam perusahaan, karyawan tersebut akan mengalami kebingungan dan ketidakjelasan mengenai apa yang harus ia lakukan.

3. Tuntutan antar individu

adalah yang berkaitan dengan tekanan yang diciptakan oleh karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari karyawan lainnya dan terjalannya hubungan yang buruk antar karyawan dapat menjadi salah satu penyebab stres terutama pada karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

4. Struktur organisasi

Aturan kerja yang tidak jelas ataupun berlebihan serta tidak adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan terjadinya stres kerja.

#### 5. Kepemimpinan organisasi.

Gaya kepemimpinan atasan yang kurang baik seperti gaya kepemimpinan yang otoriter dapat menyebabkan terjadinya stres kerja.

#### **2.2.3. Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2009) disiplin menunjukkan seberapa patuh atau konsistensi karyawan terhadap aturan dan peraturan perusahaan. Jika peraturan dan ketetapan ini dilanggar, karyawan akan mengalami masalah disiplin kerja. Menurut Rivai dan Jauvani (2009) disiplin kerja adalah alat yang digunakan manajemen untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah tingkah laku dan meningkatkan kesadaran dan kesediaan mereka untuk mematuhi peraturan dan standar perusahaan. Untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, disiplin diperlukan untuk menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan individu yang tidak baik terhadap kelompok. Disiplin juga berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang diinginkan Tohardi (2002).

Dilihat sebagai indikator kepentingan organisasi dan karyawan, disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, yang menghasilkan suasana kerja yang ideal. Di sisi lain, bagi organisasi, disiplin kerja akan menjamin suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan, yang akan meningkatkan semangat mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian, karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan penuh kesadaran dan mengembangkan diri mereka semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Kedisiplinan pekerja dipengaruhi oleh beberapa hal.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:89) berikut adalah unsur-unsur yang memengaruhi disiplin kerja karyawan:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Bagaimana tegaknya disiplin dapat dipengaruhi oleh besar kecilnya kompensasi. Jika seorang karyawan merasa bahwa usaha mereka akan dihargai dengan baik, mereka akan mematuhi segala peraturan yang berlaku. Mereka akan bekerja dengan tenang dan tekun dan selalu berusaha sebaik mungkin jika mereka menerima kompensasi yang memadai. Namun, jika mereka merasa kompensasi mereka tidak memadai, mereka akan berpikir mendua dan berusaha mencari lebih banyak uang di luar, yang sering menyebabkan mereka mangkir dan meminta izin.

Namun, kompensasi yang memadai belum tentu menjamin disiplin karyawan yang tegak. Ini karena kompensasi hanyalah salah satu cara untuk meredam kegelisahan karyawan, bersama dengan banyak hal lain yang harus mendukung disiplin kerja perusahaan yang tegak. Dalam praktik lapangan, memberikan kompensasi yang mencukupi akan membuat karyawan lebih tenang karena mereka dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka dengan kompensasi yang wajar.



b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting karena semua karyawan di perusahaan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat melindungi diri mereka dari ucapan, tindakan, atau sikap yang dapat mengganggu aturan disiplin. Misalnya, jika jam kerja ditetapkan pukul 08.00, seorang pemimpin tidak akan masuk kerja setelah waktu yang ditetapkan. Karena pimpinan perusahaan tetap menjadi panutan bagi karyawannya, keteladanan mereka sangat berpengaruh, bahkan lebih besar daripada semua faktor yang mempengaruhi disiplin perusahaan. Apa pun yang dibuat oleh pimpinannya, para bawahan akan selalu meniru apa yang mereka lihat setiap hari. Oleh karena itu, jika seorang pemimpin ingin disiplin yang kuat di dalam perusahaan, mereka harus mulai mempraktikkan. Dengan cara ini, mereka dapat diikuti dengan baik oleh karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Perusahaan tidak dapat menerapkan disiplin jika tidak ada aturan tertulis yang dapat dipegang bersama. Peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat diubah sesuai dengan situasi dan kondisi tidak dapat menegakkan disiplin.

d. Keberanian Pimpinan dalam Mengambil Tindakan

Pemimpin harus berani mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran karyawan. Semua karyawan akan merasa terlindungi jika pelanggar disiplin ditindak sesuai dengan sanksi yang ada. Mereka akan berkomitmen untuk tidak

melakukan hal yang sama lagi. Dalam keadaan seperti ini, setiap pekerja akan benar-benar terhindar dari sikap bodoh dan egois dalam perusahaan. Namun, jika karyawan melanggar aturan secara terang-terangan tetapi tidak ditegur atau dihukum, ini akan berdampak pada lingkungan kerja perusahaan. "Untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi," kata karyawan.

e. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Pengawasan diperlukan untuk setiap tugas yang dilakukan perusahaan. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan melakukan tugas mereka dengan benar dan sesuai dengan rencana. Namun, sudah menjadi tabiat manusia untuk selalu ingin bebas, bebas dari aturan apa pun. Pengawasan ini akan membuat beberapa karyawan terbiasa dengan disiplin kerja. Mungkin untuk karyawan yang sudah memahami artinya, pengawasan ini tidak perlu. Namun, bagi karyawan lainnya, disiplin harus agak dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya di perusahaan.

f. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Karyawan

Karyawan adalah individu yang memiliki karakteristik unik. Seorang karyawan tidak hanya menerima kompensasi yang tinggi dan melakukan pekerjaan yang sulit, tetapi mereka juga membutuhkan banyak perhatian dari bos mereka. Mereka ingin didengar tentang masalah mereka, dicari solusi, dan dibantu. Pemimpin yang memberi perhatian yang besar kepada anggota staf mereka akan dapat membangun disiplin kerja yang baik.

Karena ia tidak hanya dekat secara fisik, tetapi juga dekat secara batin.

Para pekerja akan selalu menghormati dan menghargai pemimpin seperti itu. Ini berdampak besar pada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja mereka.

Sebaliknya, Hasibuan (2009) menyatakan bahwa hal-hal berikut memengaruhi disiplin kerja karyawan:

- a. Tujuan dan Kemampuan
- b. Teladan Pemimpin
- c. Pengabdian
- d. Keadilan
- e. Kewaspadaan
- f. Sanksi Hukuman
- g. Keyakinan dan
- h. Keterkaitan

Mangkunegara (2015) menjelaskan indikator disiplin kerja sebagai tindakan manajemen untuk memperkuat standar organisasi. Indikator Disiplin Kerja Menurut Mangkunegara (2015) adalah sebagai berikut:

1. Ketepatan waktu datang ke tempat kerja

Kata disiplin memang identik dengan ketepatan waktu. *Nah*, salah satu indikator disiplin kerja yang perlu dipenuhi oleh karyawan adalah kemampuan melakukan sesuatu dengan tepat waktu.

2. Ketepatan waktu pulang kerumah

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

3. penggunaan seragam kerja yang telah ditetapkan  
Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.
4. Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku  
Peraturan diberlakukan bukan dengan cuma-cuma, namun dibentuk berdasar dengan kebutuhan dari perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia yang disiplin dan mampu melakukan tugasnya dengan baik adalah salah satu penunjang keberhasilan agar tujuan perusahaan tercapai
5. Tanggung jawab  
Setiap karyawan tentu memiliki tanggung jawab masing-masing. Sebelum secara saklek diterima sebagai karyawan, tentunya ada kesepakatan bersama antara perusahaan dan karyawan mengenai hak dan kewajiban yang perlu dilakukan oleh dua belah pihak.

#### **2.2.4. Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah subdisiplin ilmu ilmu sosial. Ada banyak definisi yang diberikan oleh para pakar berdasarkan perspektif mereka masing-masing, dan banyak dari definisi-definisi ini menunjukkan beberapa kesamaan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk mendorong orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan serta cara yang efektif untuk menyelesaikan tugas tersebut (Yuki & Gunawan, 2015).

Sebaliknya, Robbins (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Wukir (2013) mengatakan bahwa "kepemimpinan merupakan seni

memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Menurut Danim (2004) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah sumber daya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang signifikan.

Kepemimpinan mencakup semua proses yang memengaruhi penentuan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, mempengaruhi interpretasi peristiwa pengikut, menjaga hubungan kerjasama dan kerja kelompok, dan mendapatkan dukungan dan kerja sama dari orang di luar organisasi atau kelompok. Kadang-kadang, tugas pemimpin dalam organisasi berbeda dengan tugas di bidang kerja atau organisasi lain karena berbagai faktor, seperti jenis organisasi, lokasi sosial organisasi, dan jumlah anggota kelompok (Ghiselli & Brown, 1973). Mereka yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif adalah pemimpin yang berhasil. Untuk mencapai hal ini, pemimpin harus benar-benar memiliki kemampuan untuk melaksanakan peran mereka sebagai pemimpin.

Menurut Terry (1960) beberapa fungsi pemimpin organisasi adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, bekerja sama dengan produktif, dan menangani situasi apa pun yang dihadapi kelompok. Pemimpin memiliki peran yang penting di dalam dan di luar organisasi.

Ada tiga kategori pekerjaan, maksudnya yang berkaitan dengan interaksi interpersonal, informasi, dan proses pengambilan keputusan. maksudnya yang berkaitan dengan interaksi interpersonal, informasi, dan proses pengambilan keputusan.

1. Peran yang bersifat interpersonal:

Keterampilan ini sangat penting karena selama menjalankan pemimpinannya, seorang manajer harus berinteraksi dengan orang lain. Mereka tidak hanya berinteraksi dengan bawahannya, tetapi juga dengan berbagai pihak yang berkepentingan yang dikenal sebagai stakeholder. Stakeholder ini ada di dalam dan di luar organisasi.

2. Peran yang bersifat informasional:

Informasi adalah aset organisasi yang penting. Di masa depan, akan sulit untuk membayangkan operasi organisasi yang dapat berjalan dengan baik tanpa bantuan informasi. Seorang manajer dapat melakukan tiga peran: pertama, mereka memantau bagaimana informasi masuk dan keluar organisasi. Kedua, mereka memiliki peran sebagai informasi, di mana mereka dapat menggunakan informasi tersebut untuk melakukan tugas manajer mereka atau memberikannya kepada orang lain dalam organisasi. Ketiga, mereka memiliki peran sebagai juru bicara organisasi. Ini memerlukan kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, ini terutama berlaku untuk informasi tentang tencana, kebijaksanaan, tindakan, dan pencapaian organisasi.

3. Peran pengambilan keputusan

Keputusan ini dibuat dalam tiga bentuk: Pertama, sebagai entrepreneur dan pemimpin, Anda diharuskan untuk mengamati situasi yang dihadapi organisasi secara teratur untuk menemukan peluang. Kajian ini seringkali memerlukan perubahan dalam

organisasi. Kedua, peredam gangguan bertanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila perusahaan menghadapi gangguan serius, yang jika tidak ditangani akan berdampak buruk pada perusahaan. Ketiga, dalam hal pembagian sumber daya dan dana, tidak ada yang berpendapat bahwa otoritas yang lebih besar dimiliki oleh seorang manajer sebanding dengan posisinya di jabatan manajemen. Mengalokasikan dana dan daya adalah bentuk paling umum dari kekuasaan atau wewenang. Salah satunya adalah wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, memberikan promosi kepada orang lain, dan menurunkan pangkat mereka.

#### **2.2.5. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Ismail (2009) mengatakan bahwa manajer yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pembangunan dan pengembangan sistem nilai karyawan mereka. Handoko (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Jadi, memilih dan menggunakan elemen yang tepat untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi mirip dengan gaya kepemimpinan. Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga mereka mau melakukan apa yang diinginkan pemimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi, terlepas dari ketidaksetujuan mereka sendiri (Luthans 2012). Menurut Bass (2005) kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin menjadi lebih luas dan memperhatikan kepentingan pegawai mereka serta mendorong mereka untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka untuk kepentingan kelompok. Menurut Bass &

Avolio (2005) pemimpin transformasional adalah orang yang mendorong pengikutnya untuk melihat masalah dari sudut pandang baru, memberikan dukungan dan dorongan untuk berkomunikasi tentang visi mereka, dan meningkatkan emosi dan identitas.

Suharto (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai hubungan yang sangat dekat antara pemimpin dan bawahan, yang menghasilkan ikatan emosi dan kedekatan yang berbeda. Bawahan merasa hormat dan percaya pada pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari yang mereka miliki. Prinsip pengembangan bawahan adalah dasar kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional menilai kemampuan dan potensi bawahannya dan memutuskan apakah mereka dapat memperluas tugas dan otoritas di masa mendatang. Gaya kepemimpinan transformasional juga membantu pegawai memenuhi kebutuhan pembelajaran mereka dan memaksimalkan potensi mereka. Memberdayakan pegawai berdasarkan kepercayaan dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mendorong kreativitas, dan membantu mereka memecahkan masalah strategis yang efektif adalah strategi pembagian kewenangan, menurut Indrawati (2015). Di antara berbagai gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional dianggap yang paling cocok. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada gagasan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka percaya, meneladani, dan menghormatinya. Sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan memberikan contoh perilaku kepada karyawan, peran kepemimpinan sangat penting untuk menentukan kemajuan atau kemunduran organisasi.



Gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikutnya dengan kekuatan pengaruh yang luar biasa. Karena fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pembangunan pengikut. Yuki (2010:316) menyarankan beberapa aturan untuk pemimpin transformasional yaitu:

1. mencapai visi itu akan rasa memiliki sosial dan cinta
2. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
3. Menjelaskan alasan mengapa visi tersebut dapat dipercaya

Menurut Kartono (2008) gaya kepemimpinan transformasional berarti pemimpin adalah individu yang memiliki keterampilan khusus yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, dengan atau tanpa pengangkatan resmi. dilakukan oleh pemimpin saat berhadapan dengan bawahannya.

Menurut Kartono (2008) indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan  
adalah serangkaian proses mengenali masalah-masalah hingga peluang-peluang penyelesaiannya.
2. Kemampuan memotivasi  
Adalah suatu dorongan yang menggerakkan hati seseorang untuk bersemangat dalam melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Kemampuan Berkomunikasi  
Adalah dapat menjaga hubungan agar harmonis dan di sisi lainnya dapat menciptakan terjadinya sebuah konflik antara

individu dengan individu, individu dengan kelompok, hingga kelompok dengan kelompok.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Adalah dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

5. Struktur organisasi

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, antara lain dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi, atau orang lain diluar organisasi.

6. Kepemimpinan organisasi

Adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

## **2.3. Hubungan Antar Variabel**

### **2.1.1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Ketidakpastian menghantui ekonomi global tahun depan. Presiden Joko Widodo (Jokowi) dan Menteri Keuangan Sri Mulyani sering menggambarkan tahun depan sebagai tahun yang "gelap" untuk ekonomi. Ini disebabkan oleh ancaman perang geopolitik yang tidak pasti antara Rusia dan Ukraina. Dengan Rusia dan Ukraina sebagai pemasok utama energi dan makanan, inflasi di banyak negara terus meningkat. Oleh karena itu, bank sentral di banyak negara harus meningkatkan suku bunga acuan untuk meredam inflasi, yang menimbulkan kekhawatiran (Putri, CNBC Indonesia, 4 Desember 2022).

Menurut Izzati dan Mulyana (2019:58) stres kerja adalah reaksi fisik dan mental terhadap perubahan di lingkungan atau kondisi internal yang dirasakan mengganggu dan berdampak pada hasil kerja seseorang. Karena membutuhkan solusi dan penyelesaian yang tepat, stres dalam bekerja sangat penting. Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 5 tahun 2018, ketaksaan peran, konflik peran, beban kerja berlebihan kuantitatif dan kualitatif, pengembangan karir, dan tanggung jawab terhadap orang lain adalah beberapa sumber stres kerja.

Menurut penelitian sebelumnya, Fitrianol (2020) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", dan Filliantoni (2019) dalam penelitian berjudul "Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", disiplin sangat penting untuk kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:157) stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pekerja ketika mereka menghadapi tanggung jawab

mereka sebagai karyawan. Emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan masalah pencernaan adalah beberapa tanda tekanan kerja ini. Sementara itu, Hamali (2017:241) menyatakan bahwa stres di tempat kerja adalah masalah penting yang semakin meningkat bagi pekerja, majikan, dan masyarakat. Dalam kondisi ekonomi saat ini, stres di tempat kerja menjadi masalah yang semakin meningkat. Pegawai mengalami kondisi seperti kelebihan pekerjaan, ketidaknyamanan, tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan kurangnya otonomi. Berkaitan dengan penjelasan di atas, diduga bahwa tingkat stres yang tinggi menyebabkan penurunan kinerja pegawai. Sebaliknya, jika seorang pegawai memiliki tingkat stres yang rendah.

Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan dalam penelitian:

H1 : stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai

### **2.1.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Didisiplin kerja, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, digunakan oleh manajemen untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka agar mereka bersedia mengubah tingkah laku dan meningkatkan kesadaran dan kesediaan mereka untuk mematuhi peraturan dan standar perusahaan (Jauyani, 2009).

Pada dasarnya, disiplin kerja adalah meningkatkan kesadaran karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Pembentangan harus dibentuk melalui pendidikan formal dan nonformal, dan motivasi yang ada pada setiap karyawan harus dikembangkan dengan baik. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja setiap pekerja yang

didukung oleh keahlian, kompensasi, atau gaji yang layak, semakin besar dampak pada operasi perusahaan itu sendiri (Harlie, 2010).

Menurut Siagan (2002) disiplin dapat didefinisikan dalam dua definisi. Definisi pertama mengacu pada pengajaran atau penerapan perilaku melalui penerapan imbalan atau hukuman. Definisi kedua lebih sempit dan mencakup penerapan hukuman terhadap individu yang melakukan kesalahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Futunerla (2021) menemukan bahwa disiplin kerja berdampak positif pada kinerja karyawan. Afandi (2020) juga menemukan bahwa disiplin kerja berdampak besar pada kinerja karyawan. Berkaitan dengan penjelasan di atas, diduga bahwa disiplin pegawai meningkat, yang berarti bahwa kinerja pegawai meningkat. Sebaliknya, pegawai yang tidak disiplin akan kurang disiplin.

Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan dalam penelitian:

H2 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### **2.1.3. Efek Moderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **Terhadap pengaruh stres kerja terhadap kinerja Pegawai**

Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga mereka mau melakukan apa yang diinginkan pimpinan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, terlepas dari ketidaksetujuan pribadi mereka (Luthans, 2012).

Filliantoni (2019) melakukan studi sebelumnya berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru. Hasilnya adalah bahwa disiplin dan stres kerja berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Dimana, Handoko (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya. Jadi, memilih dan menggunakan elemen yang tepat untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi mirip dengan gaya kepemimpinan. Pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin biasanya berbeda dari yang dilakukan di tempat kerja atau organisasi lain. Jenis organisasi, lokasi sosialnya, dan jumlah anggota adalah beberapa faktor yang dapat menyebabkan perbedaan ini, menurut Ghiselli & Brown (1973). Berkaitan dengan penjelasan di atas, diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh besar terhadap stres kerja, sehingga stres pegawai menurun. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh besar terhadap stres kerja, maka tidak ada pengaruh besar.

Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan dalam penelitian:

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional melemahkan pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.1.4. Efek Moderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai**

Suharto (2014) mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional sebagai hubungan yang sangat dekat antara pemimpin dan bawahan, yang menghasilkan ikatan emosi dan kedekatan yang berbeda. Bawahan merasa hormat dan percaya pada pemimpinnya, dan mereka termotivasi untuk bekerja lebih dari yang mereka miliki.

Indriyani (2021) melakukan penelitian sebelumnya dengan judul "Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di rumah sakit taman baru Bekasi." Dijelaskan bahwa gaya

kepemimpinan penting untuk mempengaruhi disiplin kerja dan motivasi pegawai.

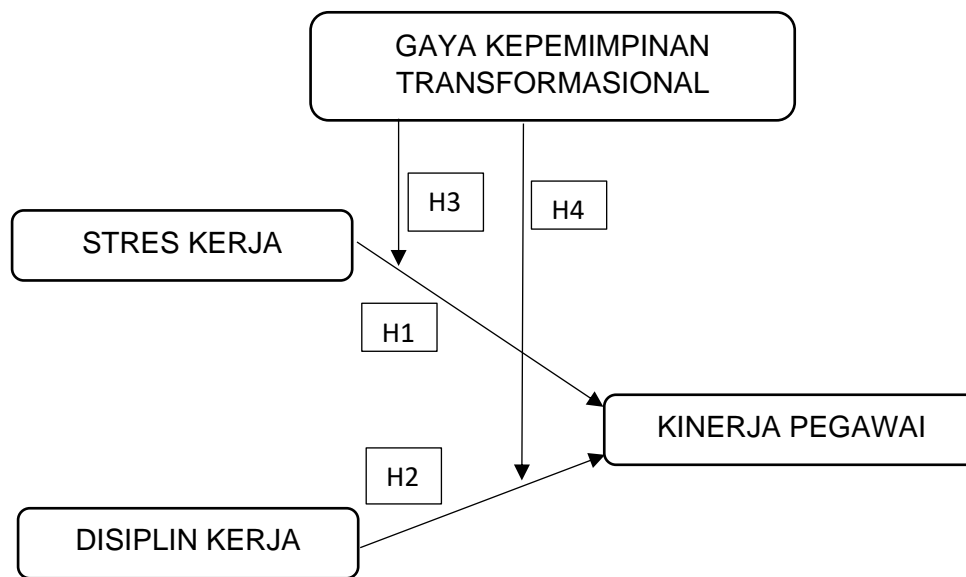
Menurut Danim (2004:54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengubah sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan yang signifikan. Untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, disiplin diperlukan untuk menjaga efisiensi dengan menghentikan dan mengoreksi tindakan individu yang tidak baik terhadap kelompok. Selain itu, disiplin berusaha melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang diinginkan Tohardi (2002). Kepentingan organisasi dan karyawan dapat diukur dengan disiplin kerja. Adanya disiplin kerja dalam suatu organisasi akan memastikan bahwa tugas dilakukan dengan cara yang teratur dan bahwa tugas dilakukan dengan lancar, yang pada gilirannya akan menghasilkan lingkungan kerja yang ideal. Berkaitan dengan penjelasan di atas, diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi disiplin kerja secara signifikan. Akibatnya, disiplin kerja pegawai meningkat.

Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan dalam penelitian:

H4 : Gaya kepemimpinan transformasional memperkuat pengaruh positif Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, hubungan antar variable stres kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan transformasional. Maka dapat disimpulkan kerangka peneliti dalam penelitian hipotesis sebagai berikut:

**Gambar 1. Model Hipotesis**

*Sumber: Data diolah, 2023*

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai di BSI KCP Kabupaten Malang.

H2: Diduga disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di BSI KCP Kabupaten Malang.

H3: Diduga gaya Kepemimpinan Transformasional melemahkan pengaruh negatif stres kerja terhadap kinerja Pegawai di BSI KCP Kabupaten Malang.

H4: Diduga gaya Kepemimpinan Transformasional memperkuat pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di BSI KCP Kabupaten Malang.