

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

(Miftahul Jannah, 2021) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya.

(Dr. Hasmin, S.E. & Dr. Jumiaty Nurung, S.P., 2021) manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, dan pengawasan operasi sumber daya manusia seperti pengadaan, pengembangan, pemulihan, integrasi, pemeliharaan, dan pengadaan untuk memenuhi berbagai tujuan pribadi, organisasi, dan sosial.

(Dr. Hasmin, S.E. & Dr. Jumiaty Nurung, S.P., 2021) manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan berkelanjutan yang bertujuan untuk menyediakan organisasi dan kelompok dengan pegawai yang sesuai sehingga mereka dapat ditugaskan ke bagian dan lokasi yang tepat ketika organisasi membutuhkannya.

Menurut berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, memelihara, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Sasaran perusahaan dapat digunakan agar tenaga kerja mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

##### **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Robbins, 2019) MSDM mempunyai 2 fungsi utama yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi manajerial dan fungsi operasional sebagai berikut:

a. Fungsi manajerial, meliputi:

1) *Planning*

Merupakan peran manajerial yang bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan, strategi, dan rencana organisasi untuk mengoordinasikan kegiatan.

2) *Organizing*

Merupakan fungsi manajerial yang memutuskan apa yang perlu dilakukan, bagaimana melakukannya dan siapa yang akan melakukannya.

3) *Leading*

Merupakan peran manajemen yang mengarahkan, mengkoordinasikan pekerjaan, dan aktivitas individu dalam suatu organisasi.

4) *Controlling*

Merupakan pekerjaan manajerial yang melibatkan pemantauan atau pengawasan pekerjaan untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai rencana.

b. Fungsi operasional, meliputi:

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia adalah landasan untuk melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk tujuan organisasi atau perusahaan. Fungsi operasional tersebut dibagi menjadi 5 kategori, yang secara singkat diuraikan sebagai berikut:

1) Fungsi pengadaan

Merupakan proses penarikan, pemilihan, penempatan, pengarahan, dan bimbingan personel untuk memenuhi tuntutan perusahaan.

2) Fungsi pengembangan

Merupakan proses peningkatan kemampuan teknis, teoretis, kontekstual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.

3) Fungsi kompensasi

Merupakan pembayaran remunerasi langsung dan tidak langsung kepada pegawai dalam bentuk uang atau barang sebagai imbalan atas layanan (*output*) yang mereka berikan kepada organisasi. Gagasan kompensasi yang adil, dengan mempertimbangkan pencapaian dan tugas pegawai.

4) Fungsi pengintegrasian

Merupakan bagian yang mempertemukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai dalam rangka mengembangkan rangkaian kerjasama

yang saling menguntungkan. Karena menyatukan 2 tujuan atau kepentingan yang berlawanan antara pegawai dan perusahaan integrasi sangat penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia.

#### 5) Fungsi pemeliharaan

Merupakan konsep yang bertujuan tentang membina kemitraan jangka panjang dengan memelihara atau mengembangkan jasmani, rohani, dan kesetiaan pegawai. Program K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) menjamin tersedianya perawatan yang memadai.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi merupakan tujuan dari tujuan organisasi. Meskipun departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu manajer, manajer tetap bertanggung jawab atas kinerja pegawai. Departemen sumber daya manusia memberikan bantuan kepada manajer dalam menangani masalah sumber daya manusia.

Tujuan fungsional berusaha untuk menjaga kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika standar pengelolaan sumber daya manusia lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

Tujuan sosial ditujukan untuk menanggapi kebutuhan dan tantangan masyarakat secara etis dan sosial melalui tindakan untuk meminimalkan dampak negatif organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya untuk kepentingan masyarakat dapat menimbulkan hambatan.

Tujuan personal dimaksudkan untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan mereka, dengan tujuan meningkatkan kontribusi individu kepada perusahaan. Jika seorang pegawai akan dipertahankan, pensiun, atau dimotivasi, tujuan pribadi harus dipilih. Kinerja dan kepuasan pegawai dapat terganggu jika aspirasi pribadi tidak dipertimbangkan dan pegawai dapat meninggalkan perusahaan.

#### 4. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengusaha adalah seseorang yang menginvestasikan uang tunai untuk menghasilkan pendapatan, yang jumlahnya bergantung pada profitabilitas perusahaan.

Pegawai adalah aset perusahaan yang paling berharga karena tanpa partisipasi mereka, kegiatan perusahaan tidak akan ada lagi. Pegawai berperan aktif dalam mengembangkan rencana, sistem, proses, dan tujuan. Pegawai dengan demikian dipahami sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan diberi kompensasi sesuai dengan kesepakatan.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mengarahkan kegiatan orang lain guna mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin yang mengilhami bawahannya agar mau bekerja sama dan efisien sesuai dengan arahnya.

#### B. Kinerja Pegawai

##### 1. Pengertian Kinerja

(Alfihamsyah, 2021) kinerja didefinisikan sebagai tingkat pelaksanaan pekerjaan yang dapat dicapai seseorang, unit, atau divisi dengan memanfaatkan kemampuan saat ini dan batasan yang telah ditetapkan untuk memenuhi tujuan organisasi atau perusahaan.

(Rivai, 2014) mengatakan bahwa kinerja adalah pekerjaan individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi tergantung pada bakat dan peran mereka.

Mangkunegara (2016:75) menyatakan bahwa kinerja mengacu pada pencapaian pekerjaan seorang pegawai dalam rangka memenuhi standar dalam melaksanakan tugas sebanding dengan kebutuhan yang ditetapkan olehnya (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2016).

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai sangat terikat dengan hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi, yang hasil kerjanya dapat berupa kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Pada hakikatnya kinerja adalah hasil atau tingkat pencapaian yang dicapai pegawai dalam bidang pekerjaannya sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Semua pihak mendapat manfaat dari penilaian kinerja karena mereka tahu manfaat apa yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang menjadi sasaran evaluasi menurut (Vemmi Kesuma Dewi et al., 2021), yaitu:

a. Manfaat pegawai yang dievaluasi, meliputi:

- 1) Meningkatkan motivasi
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja
- 3) Mereka berpegang pada standar kinerja yang tinggi

b. Penilai mendapat manfaat dari hal-hal berikut:

- 1) Kemampuan untuk menilai dan mengidentifikasi pola staf untuk meningkatkan manajemen selanjutnya
- 2) Kemungkinan mendapatkan perspektif yang luas pada keseluruhan aktivitas individu dan departemen
- 3) Memungkinkan pengembangan sistem pemantauan baik untuk pekerjaan manajer sendiri maupun pekerjaan bawahannya

## 3. Jenis Kinerja

Pegawai harus melakukan berbagai tugas, masing-masing dengan serangkaian persyaratannya sendiri dalam hal kualitas hasil yang disampaikan. Menurut (Siregar, 2019) praktiknya, kinerja diklasifikasikan menjadi 2 jenis, yaitu:

- 1) Kinerja individu adalah kinerja satu orang
- 2) Kinerja organisasi adalah kinerja keseluruhan korporasi.

## 4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor berikut mempengaruhi kinerja, menurut (Busro, 2018):

- 1) Kompetensi (memahami pekerjaan secara menyeluruh)
- 2) Pengalaman
- 3) Kemauan untuk bekerja keras
- 4) Kecukupan waktu pemrosesan
- 5) Keinginan atau kecenderungan untuk melakukan pekerjaan

## 5. Indikator Kinerja Pegawai

Beberapa indikator kinerja dapat digunakan untuk menilai kinerja pegawai, menurut (Elizar & Tanjung, 2018), antara lain:

1) Kualitas

Merupakan tingkat dimana prosedur atau efek melaksanakan suatu usaha hampir sepenuhnya.

2) Kuantitas

Ialah *output* yang dibuat, yang bisa dinyatakan pada kesatuan mata uang, biaya variabel per unit yang dihasilkan, atau frekuensi periode aktivitas yang dipecahkan.

3) Ketepatan waktu

Adalah koordinasi dengan hasil produk lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain di awal waktu yang ditetapkan. Titik dimana suatu kegiatan dapat diselesaikan atau hasil produksi dapat diperoleh.

4) Efektivitas biaya

Merupakan tingkat dimana sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, teknologi, dan bahan baku dapat dimaksimalkan dalam hal memaksimalkan keuntungan atau minimalkan kerusakan agar menghasilkan pemanfaatan sumber daya yang sudah tersedia dari setiap unit.

5) Hubungan antar perseorangan

Yaitu tingkat dimana masing-masing pegawai dapat menumbuhkan perasaan saling menghormati, persahabatan, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator kinerja pegawai sebagai berikut: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan hubungan antar perseorangan dalam memprediksi kinerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

## C. Pelatihan

### 1. Pengertian Pelatihan

(Mangkunegara, 2012) pelatihan adalah proses pemberian pengetahuan, keterampilan tertentu, dan sikap kepada pegawai agar lebih mahir dan mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan standar.

(Rivai, 2014:240) pelatihan adalah proses memodifikasi perilaku pegawai secara metodis untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan pegawai mempertahankan keterampilan dan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan memiliki orientasi dan membantu individu dalam mencapai keterampilan dan kemampuan tertentu untuk menjadi sukses dalam karir mereka.

Pelatihan menurut (Afandi, 2018) adalah suatu strategi untuk memperoleh pengetahuan yang ditujukan meningkatkan kinerja seseorang dalam bekerja. Karena pelatihan hanya diberikan kepada pegawai organisasi yang bersangkutan, maka proses pelatihan sering dilakukan oleh perusahaan setelah mereka dipekerjakan. Pelatihan terkadang diberikan setelah seseorang ditugaskan dan diisolasi ke bidang tertentu.

Secara garis besarnya pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan pengetahuan, dan kemampuan pegawai, serta kapasitas mereka untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dipercayakan kepadanya dengan sukses dan efisien.

### 2. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan terutama meningkatkan kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut (Nasir et al., 2020) berikut kelebihan dari pelatihan ini:

#### a. Manfaat bagi pegawai

- 1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan yang lebih baik dan mengatasi masalah
- 2) Memberikan informasi tentang bagaimana meningkatkan keahlian kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap

- 3) Kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan melalui pelatihan, dan pengembangan, pengenalan variabel, keinginan untuk berprestasi, pertumbuhan, dan akuntabilitas
- 4) Membantu pegawai dalam mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan ketidaksepakatan
- 5) Meningkatkan kebahagiaan dan pengakuan pegawai

b. Manfaat bagi perusahaan

- 1) Bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas atau mengadopsi pola pikir yang lebih berorientasi pada keuntungan
- 2) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja di semua tingkatan organisasi
- 3) Meningkatkan moral SDM
- 4) Membantu staf dalam memahami tujuan perusahaan
- 5) Berkontribusi pada citra perusahaan yang lebih baik

### 3. Jenis Pelatihan

Menurut (Triasmiko, 2019) pelatihan adalah untuk meningkatkan kinerja pekerja digunakan proses pembelajaran yang menggabungkan penguasaan keterampilan, konsep, peraturan, atau sikap. Berikut adalah jenis-jenis pelatihan:

- 1) Pelatihan keahlian (*Skills training*)  
Merupakan sesi pelatihan yang agak sederhana. Identifikasi kebutuhan atau kurangnya identifikasi melalui penilaian yang tajam. Kriteria untuk menentukan keefektifan pelatihan juga bergantung pada tujuan yang ditentukan selama langkah evaluasi.
- 2) Pelatihan ulang (*Retraining*)  
Merupakan pelatihan yang berupaya membekali pegawai dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah.
- 3) Pelatihan lintas fungsional (*Cross functional training*)  
Sertakan pelatihan-pelatihan di bidang selain pekerjaan yang sedang diselesaikan.



4) Pelatihan tim

Merupakan kolaborasi untuk bekerja dengan sekelompok orang untuk menyelesaikan tugas untuk tujuan bersama dalam kerja tim.

5) Pelatihan kreativitas (*Creativity training*)

Berlandaskan pemikiran bahwa kreativitas dapat diajarkan. Artinya, tenaga kerja diberikan kebebasan sebanyak mungkin untuk menawarkan proposal berdasarkan penilaian yang masuk akal, biaya dan kelayakan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Persyaratan Pelatihan**

Menurut (Vemmi Kesuma Dewi et al., 2021) banyak faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan, antara lain:

- 1) Pergantian staf, semakin besar jumlah pegawai baru, semakin besar kebutuhan akan pelatihan keterampilan kerja dan sosialisasi.
- 2) Perubahan teknologi, sistem baru, dan proses akan memerlukan perekrutan personel yang benar-benar terampil dalam spesialisasi mereka banyak sistem komputer baru gagal bukan karena alasan teknis, tetapi karena staf belum dilatih untuk menggunakannya.
- 3) Pekerjaan sering berubah, karena perubahan waktu, terutama perubahan dalam organisasi itu sendiri dan pegawai harus beradaptasi untuk mengikutinya.
- 4) Perubahan undang-undang hukum, perubahan bidang hukum, atau perubahan peraturan pemerintah seringkali memerlukan adaptasi dengan sistem, teknik baru, dan berdampak pada hukum ketenagakerjaan.
- 5) Pembangunan ekonomi, selama resesi, perusahaan sangat tertarik untuk memotong biaya dan meningkatkan produktivitas, yang berarti memiliki pegawai yang lebih terlatih dan memiliki berbagai talenta sehingga dapat dipekerjakan secara fleksibel dalam organisasi.

## 5. Indikator Pelatihan

Menurut (Tarigan et al., 2021) indikator pelatihan kerja meliputi:

### 1) Instruktur

Mengingat pelatih seringkali fokus pada peningkatan keterampilan, maka pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus memiliki kualifikasi yang memadai dalam profesinya, berpenampilan menarik dan kompeten, serta instruktur pendidikan harus sangat terampil dalam melaksanakan *training*.

### 2) Peserta

Anggota pelatihan tentunya harus dipilih tergantung pada pengalaman yang relevan dan prasyarat tertentu. Selanjutnya, partisipan harus bersemangat menghadiri kursus.

### 3) Materi

Pelatihan sumber daya manusia mencakup standar atau literatur inti umum yang sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan pelatihan tersebut dan juga harus diperbarui agar peserta dapat memahami masalah yang muncul dalam situasi saat ini.

### 4) Metode

Jika metode pelatihan sesuai dengan jenis materi pelatihan dan kebutuhan peserta pelatihan, mereka akan lebih efektif memastikan keberhasilan operasi pelatihan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

### 5) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, terutama dalam hal menyusun rencana aksi (*action play*) dan menetapkan target, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diadakan. Selanjutnya, tujuan pelatihan harus disampaikan terlebih dahulu kepada peserta agar mereka memahami pelatihan tersebut. Oleh karena itu, pelatihan pegawai harus dikelola dengan hati-hati karena pelatihan kerja yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator pelatihan sebagai berikut: instruktur, peserta, materi, metode, dan tujuan dalam memprediksi

pelatihan pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

## **D. Stres Kerja**

### **1. Pengertian Stres Kerja**

(Budiasa, 2021) stres kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang muncul pada diri seseorang yang mengalami harapan, rintangan, atau tekanan, dan terikat pada sesuatu yang dicari dan dipandang tidak pasti tetapi bermakna. Stres di tempat kerja menyebabkan ketidaknyamanan diri, yang dapat mengubah emosi.

(Budiasa, 2021) stres kerja didefinisikan sebagai keadaan tegang yang berdampak pada proses berpikir, emosi, dan situasi psikososial seseorang.

(Budiasa, 2021) disebutkan bahwa stres kerja adalah perasaan tegang atau tertekan oleh rekan kerja dalam menghadapi pekerjaan.

Stres kerja menurut para ahli adalah suatu jenis respon atau respon terhadap tekanan di tempat kerja yang ditimbulkan oleh situasi yang tidak atau kurang sesuai antara seseorang dengan lingkungannya, sehingga mempengaruhi fisik, mental, dan perilaku individu di tempat kerja.

### **2. Jenis Stres Kerja**

Stres belum tentu berbahaya, meskipun faktanya sering ditujukan dalam konteks negatif, karena stres memiliki nilai positif ketika memberikan hasil yang prospektif. Banyak profesional, misalnya melihat tekanan beban kerja yang tinggi dan waktu yang terbatas sebagai tantangan positif yang meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Stres bisa menguntungkan atau merugikan. Peneliti berpendapat bahwa tantangan stres, atau stres yang terkait dengan tantangan di tempat kerja, berbeda dari stres penghambatan, atau stres yang mengganggu pencapaian tujuan.

Di organisasi tertentu, tantangan sengaja dibuat dengan tujuan meningkatkan motivasi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya secepat mungkin. Dengan pemberian batasan waktu.

Menurut Dewi (2012:107) memaparkan 4 jenis stres: (Dewi, 2012)

1) Stres positif (*Eustress*)

Merupakan stres yang menyebabkan rangsangan dan kegembiraan, yang memiliki pengaruh positif pada orang yang menghadapinya. Tanggung jawab yang meningkat, kendala waktu, dan penugasan berkualitas tinggi. Misalnya, menghadirkan hambatan.

2) Stres negatif (*Distress*)

Merupakan stres yang memiliki dampak negatif bagi orang yang merasakannya, seperti tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras vitalitas individu, dan memudahkan mereka jatuh sakit.

3) Stres yang berlebihan (*Hyperstress*)

Merupakan stres yang memiliki dampak yang sangat besar bagi individu yang mengalaminya. Sekalipun mungkin positif atau merugikan, stres tetap membatasi kemampuan orang untuk beradaptasi. Stres akibat serangan teroris adalah salah satu contohnya.

4) Ketiadaan stres (*Hypostress*)

Merupakan stres yang muncul karena ketegangan disebabkan oleh kurangnya kegembiraan. Misalnya, pekerjaan yang monoton atau rutin dapat menyebabkan stres.

### 3. Dampak Stres Kerja

Setiap orang dan setiap profesi memiliki potensi untuk menjadi stres. Stres tidak selalu memberikan pengaruh negatif karena dihasilkan oleh sesuatu yang buruk, tetapi juga memiliki sisi yang menguntungkan dan pada tingkat tertentu dapat benar-benar meningkatkan kinerja seseorang (Luthans, 2011: 278) (Luthans, 2011). Menurut (Robbins & Judge, 2019:434), efek stres dapat diklasifikasikan menjadi 3 jenis: (Robbins & Judge, 2019)

1) Fisiologis (*Physiological*)

Dampak stres fisik sudah jelas terlihat, seperti sejumlah gangguan yang disebut-sebut disebabkan oleh stres terus menerus.

2) Psikologis (*Psychological*)

Dampak psikologis dari stres dapat segera diketahui, seperti ketidakpuasan kerja, kesedihan, kelelahan, kemurungan, dan kurangnya semangat, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja.

3) Perilaku (*Behavior*)

Efek stres dapat diamati pada perilaku seseorang, seperti kinerja rendah, tingkat kecelakaan kerja, kesalahan dalam pengambilan keputusan, ketidakhadiran yang tinggi, dan agresi di tempat kerja.

#### 4. Faktor Penyebab Stres Kerja

Stresor adalah stimulus, faktor penyebab atau pendorong yang menyebabkan stres kerja (Wibowo, 2019:187) (Wibowo, 2019). Menurut (Budiasa, 2021) berikut adalah 4 faktor penyebab stres kerja:

1) Lingkungan Fisik

Stres ini berkaitan dengan keadaan fisik lingkungan pegawai. Cahaya, suara, suhu, dan air adalah sumber stres di lingkungan fisik.

2) Individu

Peran yang dimainkan dan tanggung jawab yang harus diselesaikan sehubungan dengan posisi atau pekerjaan menyebabkan stres ini. Faktor individu dari stres termasuk konflik peran, ambiguitas pekerjaan, beban kerja yang berlebihan, kurangnya kontrol, tanggung jawab, dan keadaan kerja.

3) Kelompok

Dipengaruhi oleh sifat interaksi antar kelompok dalam organisasi, seperti ketidakpercayaan rekan kerja, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan.

4) Organisasi

Stres ini disebabkan oleh keinginan organisasi dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Stres organisasi dimanifestasikan sebagai struktur organisasi yang buruk, iklim organisasi, teknologi, masalah politik, dan tidak adanya kebijakan khusus.

## 5. Indikator Stres Kerja

Menurut (Wibowo, 2019:192) elemen organisasi sebagai sumber stres yang potensial digunakan sebagai indikator dalam menilai stres kerja sebagai berikut:

### 1) Tuntutan tugas (*Task demands*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang meliputi lingkungan kerja, metode kerja, dan lokasi fisik.

### 2) Tuntutan peran (*Role demands*)

Tekanan diterapkan pada pegawai sebagai akibat dari peran spesifik yang mereka mainkan dalam suatu organisasi. Ekspektasi pekerjaan ini dapat mengakibatkan ambiguitas peran dan konflik.

### 3) Tuntutan antar pribadi (*Interpersonal demands*)

Merupakan stres yang disebabkan oleh rekan kerja dalam organisasi yang sama.

### 4) Struktur organisasi

Gambaran instansi yang ditandai dengan struktur organisasi yang kabur dan kurangnya kejelasan tentang pekerjaan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

### 5) Kepemimpinan organisasi

Menyediakan organisasi dengan gaya manajerial. Beberapa pihak dapat berkontribusi pada suasana organisasi yang menimbulkan stres, ketakutan, dan kekhawatiran.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator stres kerja sebagai berikut: tuntutan tugas (*Task demands*), tuntutan peran (*Role demands*), dan tuntutan antar pribadi (*Interpersonal demands*) dalam memprediksi stres kerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

## E. Disiplin Kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Siagian (2016:278) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap hormat, kekaguman, ketaatan, dan kesesuaian dengan peraturan tertulis dan tidak tertulis yang berlaku serta tidak dapat melaksanakan dan tidak menghindar dari penjatuhan

hukuman jika dia mengabaikan kewajiban dan kekuasaan yang didelegasikan kepadanya (Siagian, 2016).

(Sutrisno, 2018) disiplin kerja digambarkan sebagai kesediaan pegawai untuk menerima dan melaksanakan berbagai peraturan yang berlaku, baik yang dinyatakan secara tegas maupun kebiasaan yang telah membentuk budaya dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

(Sinambela, 2019) disiplin kerja mengacu pada perilaku pegawai yang teliti dan konsisten dalam kesediaannya untuk menetapkan semua standar organisasi dan norma sosial yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas bisa diperoleh kesimpulan yakni disiplin kerja terjadi apabila pegawai selalu sampai serta berangkat sesuai waktu, selesaikan segala tugas dengan benar dan sesuai dengan semua peraturan institusi dan kebiasaan sosial yang berlaku.

## 2. Manfaat Disiplin Kerja

Menurut (Surajiyo, 2018) menyatakan manfaat disiplin kerja, sebagai berikut:

- 1) Rasa kepedulian pegawai yang kuat terhadap tujuan perusahaan.
- 2) Tingkat minat, dan kegairahan kerja yang tinggi, serta inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugas.
- 3) Rasa tanggung jawab pegawai yang kuat untuk melaksanakan pekerjaannya seefektif mungkin.
- 4) Terbentuknya rasa memiliki, dan persatuan yang kuat diantara personel.
- 5) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja pegawai

## 3. Jenis Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2012, 208-211) membedakan 3 jenis disiplin: (Veithzal, 2012)

- 1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang berusaha menjaga agar pegawai tidak bertindak dengan cara yang melanggar aturan. Ukuran ini mendorong

pegawai untuk mengikuti berbagai kebijakan dan memenuhi kriteria yang ditentukan.

#### 2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah disiplin yang ditujukan untuk mencegah pegawai melakukan pelanggaran yang dilakukan sebelumnya. Pegawai yang nyata-nyata melanggar ketentuan yang berlaku atau tidak memenuhi persyaratan yang ditetapkan akan dikenakan tindakan disipliner. Kerasnya sanksi tentu saja berbanding lurus dengan berat ringannya pelanggaran.

#### 3) Disiplin progresif

Disiplin progresif adalah sebagai disiplin yang memungkinkan pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih signifikan dijatuhkan, sementara juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan, dan menerapkan konsekuensi yang lebih berat untuk pelanggaran berulang.

### **4. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut (Herwanto & Radiansyah, 2022) faktor-faktor berikut mempengaruhi disiplin kerja:

- 1) Jumlah pembayaran
- 2) Apakah organisasi memiliki kepemimpinan yang baik
- 3) Adanya pedoman yang jelas yang dapat diikuti
- 4) Keberanian bertindak pimpinan
- 5) Apakah ada pengawasan kepemimpinan
- 6) Apakah pimpinan memberikan perhatian
- 7) Mengembangkan rutinitas yang membantu penerapan disiplin

### **5. Indikator Disiplin Kerja**

Indikator disiplin kerja menurut (Hasibuan, 2017:194), yaitu: (Hasibuan, 2017)

#### 1) Kehadiran di tempat kerja

Hal ini adalah metrik penting untuk mengukur disiplin dan pegawai dengan disiplin kerja yang buruk cenderung datang terlambat.



2) Ketaatan pada peraturan kerja

Akan selalu mematuhi pedoman kerja perusahaan dan pegawai yang mengikuti peraturan kerja tidak akan mengabaikan prosedur kerja.

3) Ketaatan pada standar kerja

Pegawai dengan disiplin kerja yang baik secara konsisten melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan proses dan diminta pertanggungjawaban *output* pekerjaan.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai dengan kewaspadaan tinggi selalu berhati-hati, cermat dalam perhitungan, dan menggunakan sumber daya sebaik mungkin.

5) Bekerja etis

Kadang-kadang staf dapat bertindak kasar atau meremehkan *client*. Oleh karena itu, etika kerja merupakan wujud dari disiplin kerja seorang pegawai.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator disiplin kerja sebagai berikut: kehadiran ditempat kerja, ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan pada standar kerja, dan tingkat kewaspadaan tinggi dalam memprediksi pengaruh disiplin kerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

## **F. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

### **1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan pegawai bertujuan untuk mendongkrak kinerja pegawai. Pelatihan sangat penting tidak hanya untuk orang tersebut, tetapi juga untuk perusahaan secara keseluruhan. Karena meningkatkan keterampilan dan bakat pegawai, itu meningkatkan produktivitas kerja. Kepribadian intelektual pegawai juga ditingkatkan melalui pelatihan.

(Rivai, 2014:240) pelatihan adalah proses memodifikasi perilaku pegawai secara metodis untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan pegawai mempertahankan keterampilan dan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan memiliki orientasi dan membantu individu dalam mencapai keterampilan dan kemampuan tertentu untuk menjadi sukses dalam karir mereka.

Hal ini didukung penelitian rujukan yang dilakukan oleh Elizar dan Hasrudy Tanjung (2018) menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja pegawai Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang antara variabel pelatihan, kompetensi, dan lingkungan kerja terdapat pengaruh yang positif dan signifikan.

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

Stres di tempat kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tergantung pada tingkat stresnya, stres kerja dapat merugikan atau menghambat kinerja pegawai. Karena stres adalah komponen kehidupan manusia yang tidak bisa dihindari, itu dapat mempengaruhi siapa saja kapan saja. Manusia akan mengalami stres ketika tidak mampu menyesuaikan keinginan dan kenyataan dengan pekerjaan yang menumpuk sehingga sulit untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang ditetapkan oleh atasannya dan sering menerima permintaan pekerjaan dari atasannya. Mereka mendapatkan beberapa pekerjaan ekstra yang harus mereka lakukan, membuat pekerjaan lebih sulit. Kalau tidak, itu akan menumpuk.

Robbins & Judge (2019:429) stres kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang muncul pada diri seseorang yang menghadapi suatu harapan, kesulitan, atau tekanan yang terkait dengan sesuatu yang dicari dan diyakini tidak pasti tetapi bermakna. Stres di tempat kerja menyebabkan ketidaknyamanan diri, yang dapat mengubah emosi.

Hal ini didukung penelitian rujukan yang dilakukan oleh Rachel Natalya Massie, William A. Areros, dan Wehelmina Rumawas (2018) menarik kesimpulan bahwa stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado berpengaruh negatif dan signifikan.

## **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi karena mendorong orang untuk disiplin diri dalam pekerjaan mereka, baik secara individu maupun kelompok. Selain itu, disiplin penting untuk mencegah pegawai melanggar dan mengendalikan aturan, proses, dan kebijakan yang harus diikuti untuk menghasilkan hasil yang baik. Disiplin pegawai merupakan fungsi operasional terpenting dalam manajemen sumber daya manusia karena meningkatkan prestasi

kerja. Rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang telah diberikan kepadanya mencerminkan tingkat kedisiplinannya. Ini akan meningkatkan moral dan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Sutrisno (2018) disiplin kerja digambarkan sebagai kesediaan pegawai untuk menerima dan melaksanakan berbagai peraturan yang berlaku, baik yang dinyatakan secara tegas maupun kebiasaan yang telah membentuk budaya dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab terhadap perusahaan.

Hal ini didukung penelitian rujukan yang dilakukan oleh Sophia Nursauli Sitompul, Syarif Ali, dan Zackaria Rialmi (2021) menyimpulkan bahwa pengaruh kompetensi dan disiplin kerja secara bersama memiliki pengaruh positif terhadap kinerja secara signifikan di Kantor pegawai Biro Hubungan Masyarakat Kementerian Perindustrian RI.

### G. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Dari keterkaitan antar variabel penelitian di atas dapat didukung dengan penelitian rujukan, diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Rujukan**

No	Nama Peneliti	Publikasi Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Nurzaman, Sarwani, dan Denok Sunarsi	2020	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Standarisasi dan Pengendalian Mutu Kementerian Perdagangan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai Direktorat Standarisasi dan Pengendalian Mutu Kementerian Perdagangan (Nurzaman et al., 2020).
2	Saidi dan Ahmad Basri	2018	Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lahat	Pelatihan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lahat (Saidi, 2018).
3	Elizar dan Hasrudy Tanjung	2018	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pelatihan, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang (Elizar & Tanjung, 2018).
4	Ni Wayan Eka Sri Anggereni	2018	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada LPD Kabupaten Buleleng (Anggereni, 2018).

Lanjutan Tabel 2.1

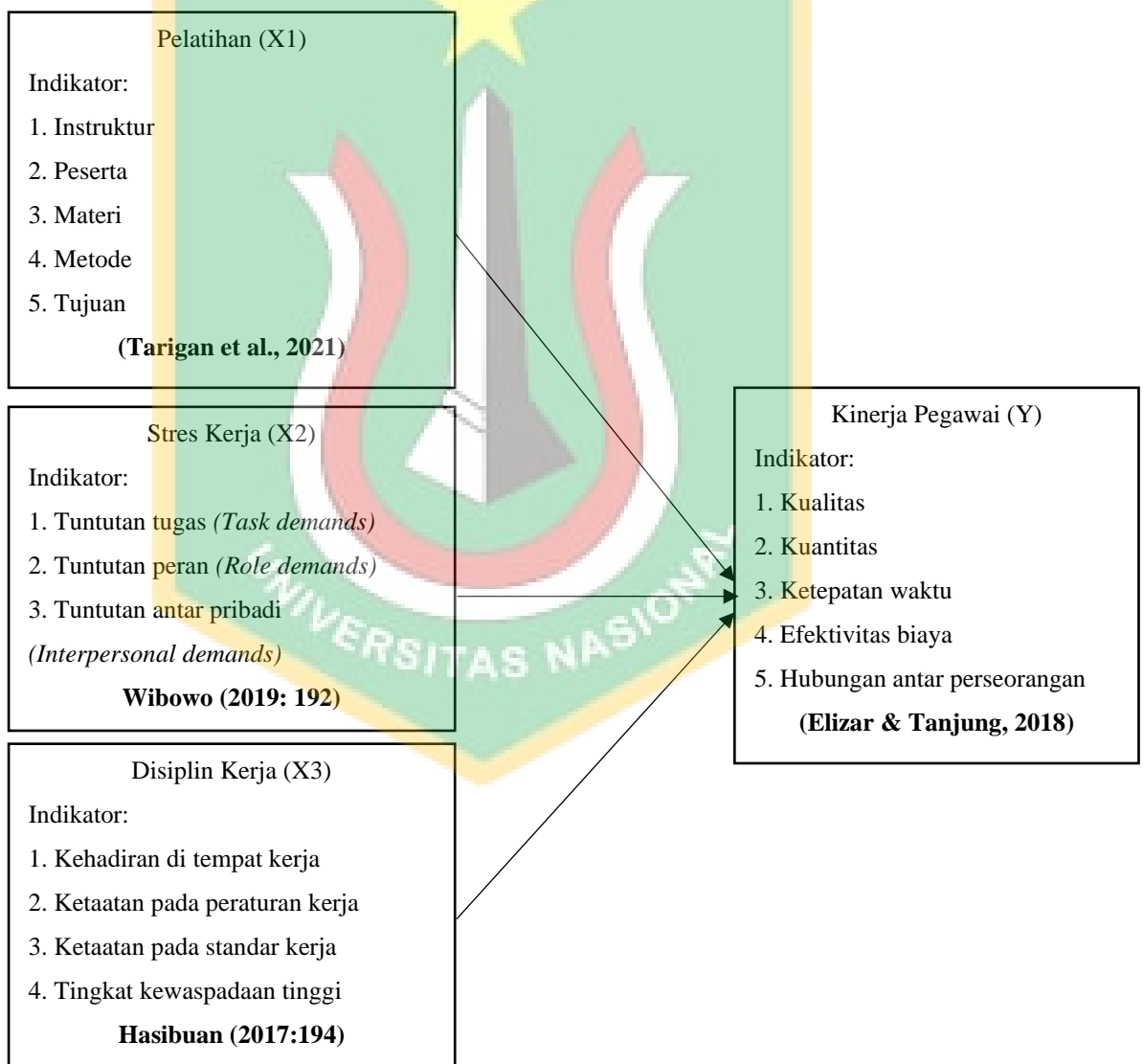
			Desa (LPD) Kabupaten Buleleng	
5	Chadek Novi Charisma Dewi, Wayan Bagia, dan Gede Putu Agus Jana Susila	2018	Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara	Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara (Dewi et al., 2018).
6	Rachel Natalya Massie, William A. Areros, dan Wehelmina Rumawas	2018	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pengelola IT Center Manado	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pengelola IT Center Manado (Massie et al., 2018).
7	Rizki Ramdani	2019	Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kantor Kementerian Agama Ciamis)	Konflik kerja dan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Ciamis. Artinya jika konflik kerja dan stres kerja meningkat, maka akan diikuti oleh penurunan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Ciamis (Ramdani, 2019).
8	Ipan Hilmawan	2020	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementerian Agama Kabupaten Serang	Dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kerja Sama Tim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pada Kementerian Agama Kabupaten Serang (Hilmawan, 2020).
9	Ahda Safitri, Trusti Wismantari, dan Vina Hermawati	2021	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Kasus Pada Kementerian Perdagangan Jakarta)	Kesimpulan dari penelitian ini adalah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemudian motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Terakhir, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Safitri et al., 2021).
10	Dona Elvia Desi dan Melifia Liantifa	2023	Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Sungai Penuh	Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Sungai Penuh (Liantifa, 2023).

Sumber: Data diolah penulis dari jurnal-jurnal publikasi

## H. Kerangka Analisis

(Sugiyono, 2013) menyatakan bahwa kerangka analisis adalah model pengaturan bagaimana teori menghubungkan banyak aspek yang telah diidentifikasi sebagai kesulitan kritis.

Analisis dalam penelitian ini dipisahkan menjadi variabel bebas, yang dalam penelitian ini meliputi pelatihan, stres kerja, dan disiplin kerja. Variabel *independen* didefinisikan sebagai variabel yang tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *independen* lainnya. Sedangkan kinerja pegawai merupakan variabel *dependen* dalam penelitian ini. Berikut adalah pengertian analisis dalam penelitian ini:



Sumber: Data diolah penulis, 2022

Gambar 2.1 Kerangka Analisis

## I. Hipotesis

Setelah peneliti menyajikan landasan dan kerangka teori, langkah ketiga dalam penelitian ini adalah perumusan hipotesis penelitian. Hipotesis merupakan tanggapan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang telah diberikan dalam bentuk kalimat tanya (Sugiyono, 2016:70) (Sugiyono, 2016). Kerangka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- H<sub>2</sub>: Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
- H<sub>3</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Bina Standardisasi Kompetensi Dan Program Pelatihan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

