

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan topik atau masalah dalam penelitian ini, yaitu pelatihan kerja, perilaku kepemimpinan, promosi jabatan dan kinerja karyawan. Teori-teori yang digunakan peneliti diambil dari beberapa buku referensi serta kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum hingga pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas,

wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atau pengawasan. Pengertian manajemen sebagai seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara bagi seorang manajer dalam mencapai tujuan, sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya. Banyak para ahli mengemukakan pendapat mengenai definisi manajemen, beberapa diantaranya yaitu:

Menurut Jhon, Schermerhorn and Bachracs (2020:43) mengemukakan bahwa *“The principal object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee”*.

Pendapat dari Robbins, Stephen P and Mary Coulter., yang dialih bahasakan oleh Wilson bangun (2018:37) mengemukakan bahwa *“Manajemen melibatkan pengkoordinasian dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatannya selesai secara efisien dan efektif”*.

Menurut W. Griffin (2019) mendefinisikan bahwa *“A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and*

information), with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective.”.

Sedangkan menurut M. Manulang (2018) menyatakan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Adapun fungsi manajemen menurut Stephen P. Robbins dialih bahasakan oleh Hasibuan (2020), diantaranya sebagai berikut :

1. Perencanaan atau *Planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Diantara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan,

bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global, dan lain sebagainya.

2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah di rumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan bisa memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi
3. Memimpin atau *Leading*, adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individu dan kelompok.
4. Pengendalian dan pengawasan atau *Controlling*, yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-Unsur manajemen merupakan sumber daya yang berpengaruh terhadap berfungsinya manajemen di dalam mencapai tujuannya. Menurut George R. Terry dialih bahasakan oleh Hasibuan (2020:12) sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjelaskan fungsi-fungsi manajemen dan melaksanakan semua aktifitas-aktifitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien..

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan faktor yang penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktifitas-aktifitas yang dilakukan yang tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu, uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. Mesin (*Machines*)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental, baik untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis maupun bersifat non teknis.

4. Metode (*Methods*)

Suatu tata cara kerja yang baik akan yang akan memperlancar atau alur pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

5. Bahan-bahan (*Materials*)

Bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan suatu asset bagi sebuah perusahaan. Di mana sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk sebuah kemajuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki. Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Garry Armstrong And Kotler Phillip (2018:5) menyatakan bahwa *“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”*.

Menurut Robbins (2018:2) menyatakan bahwa *“Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”*.

Sedangkan, menurut Dessler (2020:3) menyatakan bahwa *“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their laborrelations, health and safety, and fairness concerns”*.

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah

ditetapkan dari awal oleh perusahaan. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen secara umum yang memandang individu sebagai investasi (*human capital*). Artinya MSDM memiliki fungsi manajemen dalam mengatur dan melaksanakan segala kegiatan yang ada dalam organisasi agar tujuan dari suatu organisasi tersebut dapat dicapai dengan keunggulan bersaing dari pesaing.

Fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai Veithzal dan Ella Jauvani Sagala (2019:13) meliputi sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
- 2) Analisis jabatan
- 3) Penarikan pegawai
- 4) Penempatan kerja

5) Orientasi kerja (*Job orientation*)

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yang terdiri dari:

- 1) Pendidikan dan pelatihan (*Training and development*)
- 2) Pengembangan karier
- 3) Penilaian prestasi kerja

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari:

- 1) Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah isentif
- 2) Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*service*)

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, yang mencakup:

- 1) Kebutuhan karyawan
- 2) Motivasi kerja
- 3) Kepuasan kerja

4) Disiplin kerja

5) Partisipasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun, pemeliharaan yang mencakup:

1) Komunikasi kerja

2) Kesejahteraan dan keselamatan kerja

3) Pengendalian konflik kerja

4) Konseling kerja

f. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Supomo dan

Nurhayati (2018) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Organisasi

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.3 Stres Kerja

Stres menunjukkan adanya tekanan atau kekuatan pada tubuh. Dalam psikologi, stres digunakan untuk menunjukkan suatu tekanan atau tuntutan yang dialami individu atau organisme agar ia beradaptasi atau menyesuaikan diri. Setiap karyawan merasakan tingkat stres yang berbeda-beda tergantung pada

bagaimana karyawan tersebut merespon masalah yang dihadapi. Salah satu kondisi timbulnya stres disebabkan ketika seseorang melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan hati nuraninya namun hati nuraninya tidak sanggup untuk menolaknya, sehingga disini timbul pertentangan diri yang kuat atau kontra dengan batinnya.

2.1.3.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Stres diartikan sebagai gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang disebabkan oleh faktor luar. Stres juga diartikan sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya yang dimiliki individu, semakin tinggi kesenjangan terjadi semakin tinggi juga stres yang dialami individu dan akan mengancam. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi stres kerja menurut para ahli, diantaranya :

Pendapat dari Vanchapo (dalam Muhammad Aminuddin Berlian et al., 2023) “Stres merupakan suatu keadaan emosional yang timbul karena adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kemampuan individu untuk mengatasi stres kerja yang dihadapi. Dengan kata lain, saat beban kerja terlalu berat dari kemampuan fisik maupun psikis seseorang, maka ia akan mengalami stres kerja”

Menurut Charles D. Spielberg (2018:472) “*Job stress is external demands on a person, for example an object in the environment or a stimulus that is objectively harmful. Stress is also, defined as unpleasant that comes from outside oneself.*”

Menurut Gibson Ivancevich (2019 :17) “*Stress is an adaptive response, mediated by individual debate or psychological processes, which is a*

consequence of any external activity (environment), situation, or event that places excessive psychological or physical demands on a person.”

Sedangkan menurut Robbins dan Judge yang diterjemahkan oleh Ratna Saraswati (2019:297) “Stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting”

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli diatas dapat dikatakan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang menyebabkan menciptakan adanya ketidakseimbangan kondisi fisik, dan psikis pada karyawan yang bersumber dari Individu maupun organisasi sehingga berpengaruh pada fisik, psikologis, perilaku karyawan.

2.1.3.2 Gejala-Gejala Stres Kerja

Individu yang mengalami stres memiliki beberapa gejala atau gambaran yang dapat diamati secara subjektif maupun objektif. Menurut Robbins dan Judge yang dialih bahasakan oleh (Ratna Saraswati, 2019) secara umum seseorang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi tiga kategori umum, yaitu :

1. **Gejala Fisiologis** Gejala fisiologis merupakan gejala awal yang bisa diamati, terutama pada penelitian medis dan ilmu kesehatan. Cenderung berakibat pada perubahan metabolisme tubuh, meningkatnya detak jantung dan pernafasan, peningkatan tekanan dara, timbulnya sakit kepala, serta yang lebih berat lagi terjadinya serangan jantung.

2. Gejala Psikologis Dari segi psikologis, Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal itu merupakan efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas. Namun bisa muncul keadaan psikologis lainnya, misalnya ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan dan suka menunda-nunda pekerjaan. Bukti menunjukkan bahwa ketika orang ditempatkan dalam pekerjaan dengan tuntutan yang banyak dan saling bertentangan atau di mana ada ketidakjelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab pemegang jabatan, maka stres maupun ketidakpuasan akan meningkat.
3. Gejala Perilaku Gejala stres yang berkaitan dengan perilaku meliputi perubahan dalam tingkat produktivitas, absensi, juga perubahan dalam kebiasaan makan, merokok dan konsumsi alcohol, bicara cepat, gelisah dan gangguan tidur.

Sedangkan menurut Hamali (2018 : 246) mengemukakan Gejala Stres di tempat kerja, yaitu :

- a. Gejala stres pada tingkat individu, terdiri dari :
 1. Reaksi fisiologis, seperti masalah yang berkaitan dengan punggung rendahnya kekebelan tubu, bisul perut, dan masalah jantung, hipertensi.
 2. Reaksi Emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci dan mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
 3. Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit dalam mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.

4. Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang merusak.
- b. Gejala stres pada tingkat organisasi Terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, gertakan-gertakan, produktivitas rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Stres yang dialami seseorang tidak terjadi atau muncul begitu saja, tentu terdapat hal-hal yang melatarbelakangi stres tersebut untuk timbul. Menurut Herlina (2019) terdapat beberapa hal penyebab stres sebagai berikut :

a. Faktor lingkungan

Ketidakpastian ekonomi, misalnya ketika seorang individu merasa cemas terhadap kelangsungan pekerjaan mereka. Ketidakpastian politik, misalkan adanya konflik yang diakibatkan oleh perebutan kekuasaan. Perubahanteknologi, salah satunya ancaman teror bom yang disebarkan melalui media elektronik, serta pembuatan bom dari alat elektronik lainnya.

b. Faktor organisasional

Tuntutan tugas, diantaranya desain pekerjaan individual, kondisi pekerjaan, dan tata letak fisik pekerjaan. Tuntutan peran, yaitu beban yang terlalu berlebih yang diemban seorang individu dalam suatu organisasi. Tuntutan antarpersonal, contohnya hubungan relasi yang buruk atau tidak adanya dukungan dari pihak-pihak tertentu.

c. Faktor personal

Persoalan keluarga, yaitu masalah finansial yang disebabkan karena tidak memiliki pekerjaan sehingga merusak hubungan keluarga. Persoalan ekonomi, yaitu adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realita.

d. Berasal dari kepribadian sendiri

Berbagai masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, baik dari masalah personal, organisasi, dan lingkungan, keseluruhan persoalan ini sangat tidak diharapkan oleh setiap orang dalam situasi apapun, utamanya dalam konteks pekerjaan. Di samping itu, organisasi juga tidak mengharapkan setiap anggotanya mengalami problematika yang demikian. Karenanya, seorang pemimpin atau manajer memiliki andil dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dialami para anak buahnya sehingga tidak mengganggu kinerja mereka dan organisasi.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Stres Kerja

Manajemen sumber daya manusia dapat mengetahui stres kerja pada karyawannya yaitu dengan menggunakan dimensi-dimensi yang ada, hal tersebut untuk mengukur tingkatan stres kerja yang sedang dialami oleh karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2019:430) menyatakan tiga dimensi faktor yang dapat menjadi penyebab stres kerja, yaitu :

1. Faktor Lingkungan (*Environmental factors*)

a. Ketidakpastian ekonomi

Ketika sedang terjadi penurunan ekonomi, maka seseorang akan cenderung semakin mencemaskan keamanan keuangan mereka.

b. Ketidakpastian politik

Dapat terjadi karena disebabkan oleh perusahaan sistem politik maupun rejim penguasa sehingga menyebabkan kondisi politik menjadi tidak stabil

c. Ketidakpastian teknologi

Berbagai inovasi yang baru akan membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan menjadi tertinggal dalam periode waktu yang sangat singkat.

2. Faktor Organisasi (*Organizational Factors*)

a. Tuntutan tugas

Merupakan faktor yang dapat dihubungkan pada pekerjaan seseorang. Faktor ini menyangkut bentuk pekerjaan individu, kondisi kerja dan tata letak kerja fisik. Tuntutan tugas dapat membuat seseorang tertekan bila kecepatannya dirasa berlebihan. Semakin banyak ketergantungan antar tugas pribadi dengan tugas orang lain keadaan stres akan semakin potensial.

b. Tuntutan peran

Berhubungan dengan tekanan yang diberikan kepada seseorang sebagai salah satu fungsi dari peran tertentu yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Ambiguitas peran diciptakan bila harapan peran dipahami dengan jelas dan karyawan tidak memiliki kepastian mengenai apa yang harus dikerjakan.

c. Tuntutan hubungan antar pribadi

Merupakan tekanan yang disebabkan oleh karyawan yang lain. Dukungan sosial yang kurang dari rekan-rekan kerja dan hubungan antar pribadi yang kurang baik.

3. Faktor Individu/Pribadi (*Individual Factors*)

- a. Masalah keluarga menunjukkan bahwa seorang menganggap hubungan pribadinya dengan keluarga sangat berharga.
- b. Masalah ekonomi yang di sebabkan oleh individu salah satunya adalah masalah keuangan merupakan suatu kesulitan pribadi yang bisa menimbulkan stres bagi karyawan.
- c. Kerpribadian yang berasal dari sifat yang dimiliki individu itu sendiri.

2.1.4 Pelatihan Kerja

Sumber daya manusia merupakan asset bagi setiap perusahaan, karena terlibat langsung serta berperan aktif dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus memberikan perhatian secara maksimal kepada karyawannya melalui peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dengan cara mengadakan pelatihan kerja.

2.1.4.1 Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh

organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Berikut adalah pengertian pelatihan kerja menurut para ahli.

Pendapat dari Gary Dessler (2020:263) mengemukakan bahwa *“Job training is the process of teaching new or existing employees the basic skills they need to carry out their jobs. Training is one of the efforts to improve the quality of human resources in the world of work, both new and existing employees need to undergo training”*.

Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2019:259) mengemukakan bahwa *“Training is usually conducted when employees have a skill deficit or when an organization changes a system and employees need to learn new skill”*.

Menurut Ivancevich (2019:67) berpendapat bahwa *“Training is an effort to increase employee performance (performance) in his current job or in another job that he will be promoted soon”*.

Sedangkan menurut Nasri (2018) mengemukakan bahwa *“Pelatihan merupakan salah satu upaya peningkatan kemampuan karyawan dalam mengemban tugas yang telah diberikan agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggungjawab yang telah digariskan oleh organisasi”*.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, penulis dapat dikatakan bahwa pelatihan adalah salah satu upaya terorganisir yang dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, skill, keterampilan, dan sikap dengan tujuan bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.4.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2019) tujuan dari pelatihan kerja karyawan yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketepatan perencanaan sumber daya manusia
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
8. Meningkatkan keusangan (*obsolescence*)
9. Meningkatkan perkembangan pegawai

2.1.4.3 Manfaat dan Dampak Pelatihan

Menurut Mashar,W (2021) mengemukakan bahwa manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggaraan Diklat bagi karyawan/relawan suatu perusahaan/organisasi meliputi:

- 1) Peningkatan keahlian kerja

Meningkatkan keahlian bekerja tidak hanya terbatas melalui Diklat saja tetapi kebiasaan untuk melakukan tugas dan kebiasaan secara rutin pada setiap waktu dalam suatu tugas atau pekerjaan juga merupakan sarana positif untuk meningkatkan keahlian tenaga kerja.

- 2) Pengurangan keterlambatan tenaga kerja

Berbagai alasan seringkali muncul dari tenaga kerja atas tindakan yang mereka lakukan meskipun sering sekali alasan itu tidak masuk akal, misalnya keterlambatan kerja karena faktor tempat tinggal, gangguan lalu lintas di perjalanan dan sebagainya.

- 3) Mengurangi timbulnya kecelakaan kerja, kerusakan alat/bahan inventaris organisasi atau perusahaan sebagai penunjang aktivitas kerja

Kecelakaan bekerja itu biasanya timbul atas kelalaian karyawan/relawan ataupun pihak perusahaan/organisasi, ketidaktahuan tenaga kerja tentang keselamatan kerja dan penggunaan peralatan didalam suatu pekerjaan.

- 4) Peningkatan produktifitas kerja

Tujuan setiap perusahaan/organisasi adalah memperoleh tingkat produktifitas tinggi, setiap proses mengalami setiap peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh hal tersebut didukung beberapa faktor diantaranya adalah kondisi kerja para tenaga kerja. Apabila tenaga kerja tidak memiliki gairah dan semangat bekerja, tentu produktifitas kerja pun akan merosot atau rendah. Sebaliknya, apabila tenaga kerja memiliki semangat dan gairah kerja tinggi keluaran (produktifitas kerja) akan tinggi pula.

- 5) Peningkatan kecakapan kerja

Perkembangan teknologi dan komputerisasi yang makin maju, menuntut tenaga kerja harus mampu menggunakannya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan dan kecakapan kerjanya baik secara manual maupun teknologi.

6) Meningkatkan rasa tanggung jawab

Masing-masing tenaga kerja sebenarnya memiliki tanggung jawab, hanya tingkatan dan kebutuhannya berbeda-beda bergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan padanya. Yang dimaksud tanggung jawab disini adalah kewajiban seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Makin tinggi hierarki perusahaan/organisasi makin besar tanggung jawab yang diserahkan kepadanya.

2.1.4.4 Metode Pelatihan

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Menurut Nurhalim et al. (2021), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah :

a. Metode *on the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi beberapa program yaitu:

1. Program magang, menggabungkan pelatihan dan pengembangan pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.
2. Rotasi pekerjaan, karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan.

3. *Coaching*, yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

b. Metode *off the job training* (latihan di luar jam bekerja)

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu:

1. Pelatihan instruksi pekerjaan, pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
2. Pembelajaran terprogram, suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
3. Simulasi, merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
4. Studi kasus, dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.
5. Seminar, metode seminar ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Menurut Gary Dessler (2020:284) menyebutkan dimensi pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan sasaran (*goals and objectives*)
2. Pelatih (*trainers*)
3. Materi (*material*)
4. Metode (*method*)
5. Peserta (*participant*)

2.1.5 Promosi Jabatan

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti– nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

2.1.5.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan perkembangan pekerja ke posisi yang lebih tinggi di suatu perusahaan atau organisasi, sehingga pekerja memiliki tanggung jawab yang lebih besar serta penghasilan yang juga akan lebih tinggi. Berikut pengertian promosi jabatan menurut para ahli.

Menurut Garry Dessler (2020:359) menyatakan bahwa “*Promotion has traditionally referred to advancement in position and increased responsibilities. Most people crave a promotion which usually means more pay, responsibility, and job satisfaction.*”

Menurut Martin Yate (2018:108) menyatakan bahwa *“Promotion is an opportunity to get a job to a higher level than the previous job which is accompanied by heavier responsibilities and authority than the previous job.”*

Sedangkan menurut Noe, Hollenbeck dkk (2019:240) menyatakan bahwa *“Promotion is the assignment of a person to a position with greater challenges, more responsibility, more authority than the previous job, usually accompanied by an increase in salary and social status.”*

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa promosi jabatan merupakan suatu perpindahan jabatan dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar pula. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya promosi maka karyawan akan termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dengan harapan akan memperoleh promosi jabatan yang diadakan oleh perusahaan, dengan demikian akan membawa dampak yang baik pula untuk kemajuan suatu perusahaan.

2.1.5.2 Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Fathoni (2019:136) menjelaskan bahwa, terdapat beberapa tujuan dari diadakannya promosi jabatan yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi;
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai;

3. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat;
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar untuk memasukkan lamarannya;
5. Promosi akan memperbaiki status pegawai dan pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya;
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.

2.1.5.3 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2020:137) sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah

lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seseorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

Menurut Garry Dessler (2020:364), dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Senioritas (*Seniority*)
 - a) Memiliki kemampuan yang lebih tinggi serta lamanya bekerja
 - b) Gagasan yang lebih luas

- c) Manajerial yang rasional
- 2. Prestasi kerja (*Work Performance*)
 - a) Prestasi/ hasil pekerjaan yang tinggi
- 3. Tingkat loyalitas (*Loyalty*)
 - a) Kesetian terhadap organisasi
 - b) Bertanggung jawab
- 4. Kejujuran (*Honesty*)
 - a) kejujuran yang dimiliki.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi atau perusahaan sangat berpengaruh dan bahkan bergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerjanya dari masing-masing karyawan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki tujuan, yaitu meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan, hal ini tentu tidak lepas dari kualitas dan kapasitas karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Di bawah ini peneliti mengutip beberapa pengertian kinerja dari berbagai persepsi para ahli.

Menurut Bernardin dan Russel (2019:15), menyatakan bahwa *“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”*

Menurut Robbins and Coutler (2018:18), mengemukakan bahwa *“Employee performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job”*.

Menurut Franceschini, et al (2019:113), mengemukakan bahwa *“Performance is the output of a process that is run with indicator that can show the type or level of program activities carried out (process), direct products and service provided by a program (outputs), and/or, the result of these product and service (outcomes)”*.

Menurut Mangkunegara (2019:67), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Sedangkan menurut Afandi (2018:83), mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Dilihat dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah hasil yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi

yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral serta tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2.1.6.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.6.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2019:81) dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:
 - b) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis.
 - c) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
 - d) Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengetahui suatu tingkat keseriusan dan kekurangan dalam bekerja diperlukan berbagai informasi, antara lain:
 - a) Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
 - b) Menemukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
 - c) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
 - d) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
 - e) Melakukan rencana tindakan tersebut.
 - f) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
 - g) Memulai dari awal bila perlu.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian

ini adalah berdasarkan teori yang dirumuskan Robbins and Coutler (2018:75), yaitu:

1. Kualitas Kerja (*Quality*)

Kualitas kerja merupakan seberapa baik seorang pegawai melakukan pekerjaannya, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Terdapatnya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dimensi kualitas kerja dapat diukur melalui seberapa baik pegawai menjaga tingkat kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menunjukkan hasil sesuai standar (ketepatan).
- b. Memiliki kemampuan yang teliti dalam bekerja.
- c. Memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja.

2. Kuantitas Kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja yaitu seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan. Itu masing-masing sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dimensi kuantitas kerja dapat diukur melalui seberapa cepat pegawai mengerjakan tugas yang diberikan dan seberapa besar kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Adapun indikator - indikator yang terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan output.
- b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab terhadap perusahaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi tanggung jawab dapat diukur melalui seberapa besar tanggung jawab pegawai terhadap hasil kerja dan pengambilan keputusan pada tugas yang diberikan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Menerima pekerjaan yang telah ditentukan dan menghasilkan pekerjaan yang baik.
- b. Pengambilan keputusan yang baik dalam pekerjaan.

4. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama menunjukkan tingkat partisipasi antar pegawai secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan yang diberikan pegawai dapat diperoleh dengan hasil yang semakin baik. Dimensi kerjasama dapat diukur melalui seberapa baik pegawai menjalin kerjasama dan tingkat kemampuan pegawai bekerja secara berkelompok atau tim untuk menyelesaikan suatu masalah dengan berdiskusi bersama. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah :

- a. Kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja.
- b. Kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja.

5. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif muncul dari dalam diri individu pegawai yang dimana hal tersebut berpengaruh untuk melakukan pekerjaan serta dapat mengatasi masalah tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai. Dimensi inisiatif dapat diukur melalui tingkat inisiatif pegawai dalam mengambil tindakan dan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Adapun indikator-indikator terkait adalah :

- a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
- b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat membantu penelitian karena menjadi salah satu acuan peneliti untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Penulis mengangkat beberapa penelitian tersebut sebagai referensi. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Massie, Rachel N, et. al (2018) Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 6, No. 2 (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Stres kerja sebagai variabel bebas - Kinerja karyawan sebagai variabel terikat	- Waktu penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	DOI: https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.935			
2.	Sulastri dan Onsardi (2020) Pengaruh Stres Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan <i>Journal of Management and Bussines (JOMB)</i> Vol. 2, No. 1 (2020) DOI: https://doi.org/10.31539/jomb.v2i1.1215	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial stres kerja dan beban kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Stres kerja - Kinerja karyawan	- Waktu penelitian - Variabel beban kerja
3.	Kurniati Karim (2022) <i>The Effect of Work Stress on Employee Performance</i> <i>Asean Internasional Journal of Business</i> Vol. 1, No. 1 (2022) DOI: https://doi.org/10.54099/aijb.v1i1.68	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan	- Stres kerja - Kinerja karyawan	- Waktu Penelitian
4.	Nushrat Nahida Afroz (2018) <i>Effects of Training on Employee Performance</i> <i>Global Journal of Economics and</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Pelatihan - Kinerja karyawan	- Waktu Penelitian

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Bussines</i> Vol.4, No.1 (2018)			
5.	Yosef Ferry Pratama dan Dian Wismar'ain (2018) Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>Business Management Analysis Journal</i> (BMAJ) Vol.1, No.1 (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	- Pelatihan - Kinerja karyawan	- Waktu Penelitian - Variabel lingkungan kerja
6.	Setyowati Subroto (2018) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol.12, No. 1 (2018) DOI: https://doi.org/10.33558/optimal.v12i1.1544	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	- Pelatihan - Kinerja Karyawan	- Waktu Penelitian - Variabel motivasi kerja
7.	Charles Bohlen (2020) <i>The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance</i> <i>International Journal of Business</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, promosi jabatan dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan	-Promosi Jabatan -Kinerja Karyawan	- Waktu penelitian - Variabel kepuasan kerja - Variabel kompensasi

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Marketing and Management</i> Vol. 5, No.1 (2020)</p> <p>DOI: https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21990</p>	terhadap kinerja karyawan		
8.	<p>Novita Wahyu Setyowati dan Nur Komariah (2020)</p> <p><i>Investigating the Effect of Promotion and Incentives on Employee Performance</i></p> <p><i>TEST Engineering and Management</i> Vol. 83 (2020)</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan insentif baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-Promosi Jabatan -Kinerja Karyawan	- Waktu penelitian - Variabel insentif
9.	<p>Mutia Sari Dewi, Tri Inda Fadhila Rahma, Muhammad Ikhsan Harahap (2023)</p> <p><i>The Effect Of Position Promotion And Religiusity On Employee Performance At PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatra</i></p> <p><i>Internasional Journal of Management and Business Economics</i>, Vol. 1, No. 3 (2023)</p> <p>DOI: https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i3.224</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	-Promosi Jabatan -Kinerja Karyawan -Tempat penelitian	- Waktu penelitian - Variabel religiusitas

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	Dennis Swarant dan Kristi Endah Ndilosa Ginting (2021) <i>Effect of Job Stress, Job Competence and Job Training on Employee Performance</i> Jurnal Mantik, Vol. 4, No. 4 (2021) DOI: https://doi.org/10.35335/mantik.Vo14.2021.1208.pp2558-2562	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan stres kerja, kompetensi kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	- Stres kerja - Pelatihan - Kinerja karyawan	- Waktu penelitian - Variabel kompetensi kerja
11.	Chist Jericho, Khomeiny Yunior, Davidto, Ronivman Jaya Prabowo Zega (2022) <i>The Effect of Job Competence, Job Training and Job Promotion on Employee Performance</i> <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i> , Vol.3, No.3 (2022) DOI: https://doi.org/10.37385/msej.v3i3.780	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial kompetensi kerja, pelatihan kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	- Pelatihan kerja - promosi jabatan - Kinerja karyawan	- Waktu penelitian - Variabel kompetensi kerja
12.	Ni Made Ari Mustika Pertiwi, I Wayan Mendra,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel	- Stres Kerja - Promosi Jabatan	- Waktu penelitian -Variabel

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Tjok Istri Sri Harwathy (2021)</p> <p>Pengaruh Motivasi, Stres Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal EMAS, Vol.2 No.2 (2021)</p>	<p>Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Kinerja karyawan</p>	<p>Motivasi</p>
13.	<p>Agus Yulistiyono, Solahudin (2019)</p> <p>Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan <i>Outsourcing</i> Di PT. Garuda Indonesia</p> <p>Jurnal Manajemen Bisnis, Vol.8 No.1 (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Pelatihan Kerja - Promosi Jabatan - Kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu penelitian</p>
14.	<p>Nopri Ariansyah dan Bayu Airlangga (2019)</p> <p><i>The Effect of Training, Position Promotion, and Mutation on Employee Performance</i></p> <p><i>Journal of World</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, promosi jabatan dan mutasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Pelatihan - Promosi Jabatan - Kinerja karyawan</p>	<p>- Waktu penelitian - Variabel mutasi</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Conference</i>, Vol 1, No.1 (2019)</p> <p>DOI: https://doi.org/10.29138/prd.v1i1.83</p>			
15.	<p>M.Herri Mustaqim Hasibuan, Nazaruddin, Isfenti Sadalia dan Muhamad Toyib Daulay (2019)</p> <p><i>The Effect of Mutation, Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance of Plantation Companies in Medan</i></p> <p><i>American Internasional Journal of Business Management (AIJBM)</i>, Vol.2, No. 1 (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi, promosi jabatan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>- Promosi Jabatan - Kinerja Karyawan</p>	<p>- Waktu penelitian - Variabel mutasi dan kepuasan kerja</p>

Sumber: Data diolah peneliti dari berbagai jurnal

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat di Tabel 2.1 terdapat beberapa kesamaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dan penelitian terdahulu. Adanya variabel yang digunakan oleh penulis sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang dilakukan oleh penulis.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antar variabel penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran ini menghubungkan antara variabel independent yaitu Stres Kerja, Pelatihan, Promosi Jabatan, terhadap variabel dependent Kinerja Karyawan. Pada penelitian kali ini akan dilihat pengaruh Stres Kerja, Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Asia Afrika Bandung.

2.2.1 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja merupakan kondisi seseorang yang tertekan karena ketidakmampuan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Stres yang tidak bisa diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar. Seperti pernyataan yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2019:300) salah satu masalah yang pasti akan dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan berkarya adalah stres kerja yang harus diatasi, baik oleh karyawan sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun dengan bantuan orang lain seperti spesialisasi yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan *job description* yang jelas kepada setiap karyawan agar setiap karyawan memiliki tugas-tugas dan tanggung jawab yang jelas, sehingga karyawan bisa lebih fokus terhadap tugas utama yang telah diberikan. Menurut Sasono (dalam Andiani, et.al 2020) menyebutkan bahwa dampak negatif stres kerja dengan tingkat yang tinggi akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan yang drastis.

Pendapat ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Massie, Rachel N, et.al (2018), Sulastri dan Onsardi (2020), Kurniati Karim (2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh negatif yang signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan dituntut untuk selalu kompetitif, karena saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan. Untuk menghadapi hal tersebut perusahaan perlu mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan dengan diadakannya suatu program pelatihan, Menurut Hariandja (dalam Sapsuha, 2022), alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada. Sutrisno (2017:66) mengatakan bahwa, pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian cepat. Bahkan pelatihan yang dilakukan secara spesifik juga memberikan

keterampilan khusus atau membantu karyawan memperbaiki kekurangan dalam kinerja (Kaswan, 2019).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan berupa pengetahuan dan keahlian yang dapat dilakukan dalam bidang kerja masing-masing karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nushrat Nahida Afroz (2018), Setyowati Subroto (2018), Yosef & Dian (2018) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya peranan promosi jabatan dalam bekerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi tujuan yang diinginkan setiap karyawan, agar karyawan memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan/organisasi dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi.

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, Dengan promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Seperti pendapat yang disampaikan oleh Hasibuan (2020:37) jika kesempatan untuk di promosikan relatif kecil atau hampir tidak ada maka gairah kerja, disiplin

dan prestasi kerja pegawai akan menurun. Dengan begitu dapat dikatakan apabila promosi jabatan dilakukan dengan maksimal maka promosi jabatan akan berdampak penuh pada kinerja karyawan.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Charles Bohlen (2020), Mutia Sari Dewi et al (2023), Rofiq Noorman Haryadi, Denok Sunarsi, Heri Erlangga, Nurjaya, Ana Wijandari (2022) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

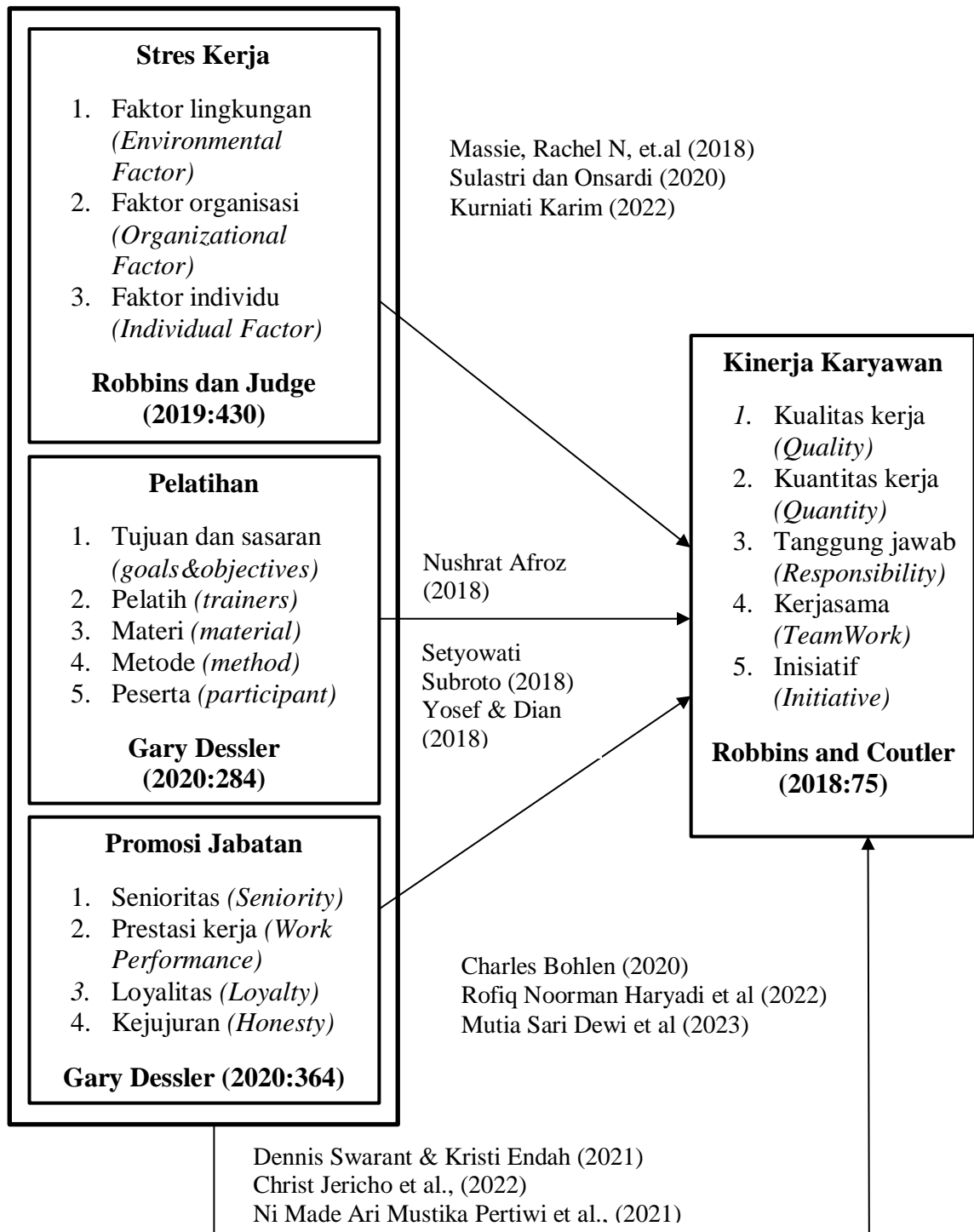
2.2.4 Pengaruh Stres Kerja, Pelatihan, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Stres kerja yang dialami oleh seorang karyawan dapat berpengaruh pada kinerjanya, karena karyawan yang mempunyai tingkat stres yang tinggi tidak akan bisa menjalankan tugasnya dengan optimal. Tidak hanya stres kerja tapi pelatihan dan promosi jabatan pun menjadi hal yang sangat penting untuk pencapaian suatu tujuan dari perusahaan. Karena dengan adanya pemberian pelatihan kerja perusahaan dapat mengembangkan kemampuan karyawan menjadi lebih baik sehingga dapat menguntungkan kedua belah pihak, dan pemberian promosi jabatan untuk karyawan dapat memberikan dorongan atau semangat kerja dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan promosi jabatan juga sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan terhadap organisasi atau instansi tersebut, hal ini memberikan kesempatan kepada karyawan dalam mengembangkan karirnya menjadi lebih baik.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Dennis Swarant dan Kristi Endah Ndilosa Ginting (2021) menunjukkan bahwa secara simultan stres kerja dan

pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang mendukung dilakukan oleh Christ Jericho et al., (2019) menunjukkan bahwa secara simultan pelatihan kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan yang terakhir didukung oleh hasil penelitian Ni Made Ari Mustika Pertiwi, I Wayan Mendra, dan Tjok Istri Sri Harwathy (2021) yang menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum melalui pengumpulan data.

Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah diuraikan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh Stres Kerja, Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.
- c. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan.