

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Landasan Teori

II.1.1. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga sebagai *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja tentu bukan sebuah ciri dari individu seperti kemampuan atau bakat, namun merupakan eksekusi dari kemampuan atau bakat yang dimiliki

Kinerja merupakan sebuah tindakan mengimplementasikan dari kemampuan dalam bentuk karya yang nyata. Mathais dan Jackson (Mahendro dan Doni, 2018) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang mereka hadapi.

Benardin dan Russel menemukan bahwa kinerja adalah hasil dari melakukan fungsi pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai merupakan hasil realisasi keterampilan, kemampuan dan keinginan

Kemudian, menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil dari insentif umum untuk menyelesaikan tugas-tugas seperti standar kinerja, tujuan atau target, atau standar yang telah ditentukan dan disepakati bersama dalam jangka waktu tertentu.

Ketika kinerja dikaitkan dengan produktivitas sebagai kata benda, istilah kinerja atau produktivitas mengacu pada memperoleh pekerjaan individu atau sekelompok orang di perusahaan untuk mencapai tujuan mereka sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing perusahaan. Mengejar tujuan organisasi tidak melanggar hukum, juga tidak melanggar etika dan etika.

Kinerja selalu identik dengan sumber daya manusia sebagai modal utama suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai visi misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas yang tercipta oleh anggota dalam organisasi disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan organisasi. Selanjutnya setiap organisasi

memberikan respon bagaimana aktivitas tersebut berpengaruh terhadap pencapaian organisasi

Kinerja pegawai adalah Suatu bentuk untuk mengawasi kemampuan pekerja dengan sengaja dan konsisten dilakukan oleh perusahaan sehingga pegawai memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan, khususnya memiliki kontribusi untuk membuat komitmen yang ideal, untuk mencapai tujuan perusahaan. (Hasibuan, 2017)

Dalam praktiknya apapun bentuk organisasi (organisasi bisnis atau publik) sudah barang tentu akan mengedepankan kinerja. Artinya, tujuan didirikannya organisasi tersebut akan selalu menjadi fokus semua anggota organisasi. Kinerja organisasi akan disumbangkan kinerja tim, dan kinerja tim disumbangkan oleh kinerja pegawai.

Penilaian kinerja sangat penting untuk organisasi yang akan menjadi landasan berbagai kebijakan yang dapat dilakukan untuk mengelola dan memelihara SDM yang ada. Sementara bagi pegawai itu sendiri, penilaian kinerja yang objektif sangat diharapkan menjadi umpan balik.

Hasil penilaian kinerja sebaiknya dilakukan dengan prinsip, metode, dan teknik yang benar. Selain itu, kinerja objektif yang dihasilkan harus ditindaklanjuti dengan pemberian reward bagi mereka yang berkinerja tinggi, dan sebaliknya bagi mereka yang berkinerja rendah perlu dicari tahu apa yang menyebabkannya.

Hasil evaluasi kinerja harus dicapai dengan menggunakan prinsip, metode dan teknik yang benar. Selain itu, tujuan kinerja akhir harus terus memberi penghargaan kepada mereka yang berkinerja baik, dan sebaliknya kepada mereka yang berkinerja buruk perlu dicari tahu apa yang menyebabkannya.

II.1.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Faktor pribadi meliputi: informasi, keterampilan, kepercayaan diri, keberanian, inspirasi dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap orang.
- b. Faktor kepemimpinan meliputi kualitas inspirasi, semangat, bimbingan dan dukungan dari pemimpin tim.

- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan motivasi rekan kerja, kepercayaan pada rekan individu, kohesi dan kesolidan rekan kerja.
- d. Faktor sistem yang meliputi: kerangka kerja, sarana dan prasarana kerja yang diberikan oleh perusahaan, siklus organisasi dan budaya pelaksanaan kerja di perusahaan
- e. Faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pendapat lainnya yang dipertegas oleh Ivancevich, et.al dalam (Busro, 2018 hlm. 92), bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh:

1. Efisiensi. Pekerjaan atau kemampuan di sini mengacu pada: (a) pengalaman kerja pribadi, (b) keterampilan, dan (c) kemampuan. Jika pekerja memahami bagaimana pekerjaan mereka dilakukan dan bagaimana melanjutkannya, mereka dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Motivasi. Salah satu faktor penting lainnya adalah (a) kemampuan untuk menggabungkan keterampilan dan akurasi, dan kemudian memastikan kinerja yang baik, (b) kemauan dan antusiasme yang kuat untuk hasil yang baik, dan (c) tingkat investasi pribadi dan efisiensi waktu kerja yang tinggi..
3. Memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Komitmen atau kinerja karyawan terhadap perusahaan juga merupakan faktor penting. Oleh karena itu, perusahaan harus memaksimalkannya dengan menyediakan beberapa hal penting, seperti: (a) peralatan proses yang baik dan baik, (b) peralatan teknis yang modern, (c) karakter yang santun, (d) memilih program solusi yang tepat. (e) Tekad untuk berubah.

Kinerja lebih banyak dari internal, yaitu dari rasa didalam diri pribadi masing-masing pegawai. Seperti bagaimana kemampuan, pengalaman, seberapa tekad dan kemauan individu untuk berkinerja lebih baik lagi, dan lain sebagainya. Tetapi faktor kinerja disini juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya dari perusahaan seperti peralatan atau teknologi canggih dalam berkegiatan atau bekerja sehari-hari. Selanjutnya menurut wirawan, terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai antara lain sebagai berikut:

- a. Diantara faktor lingkungan internal organisasi, karyawan membutuhkan dukungan dari perusahaannya dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang berdampak besar pada tingkat produktivitas tenaga kerja.

Faktor internal lainnya seperti cara organisasi mencapai targetnya, aset pendukung yang diharapkan untuk melakukan pekerjaan, serta sistem remunerasi. Maka dari itu, perusahaan harus membangun iklim perusahaan ke arah yang kondusif dengan tujuan mendukung dan membangun produktivitas pekerja.

- b. Faktor eksternal organisasi adalah kondisi atau situasi yang mempengaruhi produktivitas pegawai di lingkungan eksternal organisasi. Sebagai contoh, krisis mata uang dan keuangan di Indonesia pada tahun 1997, memburuknya inflasi, menurunkan nilai upah dan kesejahteraan sosial, dan selanjutnya menurunkan daya beli.
- c. Faktor internal karyawan, merupakan faktor bawaan dan faktor yang diperoleh dalam proses pengembangan. Seperti bakat, kepribadian, dan kondisi fisik dan mental. Faktor-faktor seperti pengetahuan, keterampilan, etika profesi, pengalaman kerja dan motivasi kerja diperoleh secara bersamaan..

Siagian berpendapat bahwa gaji, suasana kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, komunikasi, kepemimpinan merupakan hal yang diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja. Kemudian Donnelly berpendapat kinerja adalah mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan sebelumnya dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki. Berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu: prestasi, efisiensi, otorisasi, kedisiplinan dan inisiatif.

Menurut para ahli tersebut di atas, ada faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor internal itu sendiri merupakan faktor bawaan yang dihasilkan oleh pegawai itu sendiri, seperti minat, bakat, pengetahuan, etika profesi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan faktor lainnya. Faktor berasal dari eksternal karyawan itu sendiri, seperti aturan perusahaan, lingkungan kerja, kondisi ekonomi, infrastruktur, dll.

II.1.1.3. Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

Wirjana (Abdurrozzaq Hasibuan, 2018) menyatakan bahwa dalam meningkatkan kinerja terdiri dari peningkatan kinerja lebih lanjut pada tingkat perusahaan pada tingkat individu. Pada organisasi, kinerja yang berkualitas adalah hasil dari pelayanan yang baik, manajemen yang hebat, atau struktur kerja yang baik.

Untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi dan mengatasi tantangan dalam upaya meningkatkan produktivitas, Shaffer (dalam buku Abdurrozzak Hasibuan, hal.) mengusulkan berbagai strategi:

- a. Penetapan tujuan untuk menyelesaikan masalah yang paling mendesak terlebih dahulu, menghitung ulang pengeluaran yang terlalu signifikan, kerusakan kualitas yang buruk, tidak tercapainya target kerja, menjamin masalah tersebut benar-benar terselesaikan
- b. Rincian hasil yang diharapkan: sasarannya harus *SMART* (*Specific Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*).
- c. Interaksi yang dapat dipahami.
- d. Pembagian tugas, organisasi perlu mengintruksikan atau menetapkan kewajiban untuk mencapai tujuan setiap pekerja
- e. Besaran proses, keberhasilan dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan baru atau perpanjangan dari tujuan sebelumnya.

Kemudian menurut Robbins, kinerja pegawai memiliki dampak positif bagi perusahaan, antara lain:

- a. Organisasi akan menjadi maju
- b. Organisasi akan meraih target yang ditetapkan
- c. Resiko dapat di minimalisir
- d. Pegawai akan menjadi solid

II.1.1.4. Dampak Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat mencerminkan asosiasi atau organisasi yang sebenarnya. Jelas, tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja setiap

karyawan. Tentu saja, peningkatan produktivitas karyawan dalam sistem hierarkis atau organisasi SDM membutuhkan bantuan dan komitmen dari banyak sumber.

Bantuan atau kontribusi yang diharapkan dimulai dari sistem atau manajemen organisasi, inspirasi atau keinginan pegawai, suasana sosial organisasi (karyawan saling membantu, kepedulian terhadap manajer), inovasi yang digunakan dalam pekerjaan, dll. Ketika sebuah organisasi berkinerja buruk, organisasi atau asosiasi perlu meninjau semua komponen organisasi.

Menurut (Busro, 2018 hIm. 89), manajemen kinerja adalah suatu cara atau keseluruhan tahapan dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, peningkatan kinerja yang dimaksud adalah kinerja setiap individu atau unit/keompok dalam organisasi, diupayakan untuk memiliki pilihan untuk menyelesaikan dan melakukan pekerjaan serta tujuan organisasi. Dalam proses manajemen kinerja, penting untuk melihat pencapaian target dalam jangka waktu tertentu.

II.1.1.5. Indikator Kinerja Pegawai

Dalam mengukur indikator kinerja pegawai tentunya harus memperhatikan aspek-aspek tertentu, seperti kualitas dan tanggung jawab yang diemban dari setiap pekerjaan serta posisi dan peran masing-masing organisasi dan perusahaan. Menurut (Afandi, 2016 hIm. 73), kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator, yaitu:

1. Indikator dari dimensi hasil kerja, yaitu:
 - a. Kualitas hasil kerja
 - b. Kuantitas hasil kerja
2. Indikator dari dimensi perilaku kerja, yaitu:
 - a. Inisiatif
 - b. ketelitian
3. Indikator dari dimensi sifat pribadi, yaitu:
 - a. Kejujuran
 - b. Kreatifitas

Berdasarkan pendapat Afandi di atas kinerja dapat diukur dengan tiga dimensi, yaitu hasil pekerjaan, perilaku dari kerja, dan sifat pribadi.

Pendapat lainnya menurut Bernadian dan RusseI dalam (Ricardianto, 2018 hlm. 69), mengemukakan bahwa untuk mengukur atau menilai kinerja dapat menggunakan kriteria dari kinerja, yaitu:

a. Kuantitas (*Quality*)

Kuantitas merupakan kegiatan yang telah dilakukan dimana hasil yang diberikan dalam proses penyelesaian telah mencapai tingkat yang sempurna.

b. Kualitas (*Quantity*)

Kualitas merupakan karakteristik yang muncul karena interaksi penciptaan dalam unit, jumlah, atau siklus tertentu yang diselesaikan.

c. Waktu yang Tepat (*Timeliness*)

Adalah proses penyelesaian, mengatur waktu dan kerja secara efisien sehingga bisa menggunakan waktu untuk aktivitas aktivitas lainnya.

d. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)

Efektivitas disini dimaksudkan dimana semua tingkatan sumber daya organisasi, seperti teknologi, bahan baku, dan juga manusia nantinya dapat dimaksimalkan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dan mengurangi kerugian yang akan timbul di kemudian hari.

Berdasarkan teori di atas, dapat disintesis bahwa kinerja pegawai adalah suatu kegiatan dimana pegawai menggunakan keterampilan dan pengetahuannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan posisi dan perannya. Pengukuran kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator: kualitas kerja, inisiatif, ketelitian, kejujuran, rasa tanggung jawab

II.1.2. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki arti masing-masing. Maka dari itu, apabila ingin mengupas secara mendalam perlu mencermati dua kata tersebut (Lijan Poltak 2016, hlm. 334). Para ahli memiliki pendapatnya masing-masing terkait dengan arti dari disiplin yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Handoko dorongan yang muncul atas keinginan seseorang untuk mematuhi sebuah peraturan/prosedur yang berlaku dalam sebuah organisasi/instansi disebut sebagai disiplin.
- b. Menurut Heidjrachman dan Husnan Disiplin adalah bentuk mematuhi instruksi/perintah dan proaktif oleh individu atau kelompok dalam mengambil tindakan yang diperlukan tanpa adanya perintah
- c. Menurut Davis dalam Sinambela menyatakan bentuk pelaksanaan nyata manajemen dalam mempersolid dan menerapkan aturan organisasi dapat disebut sebagai disiplin

Merujuk pada ketiga konsep di atas, disiplin kerja adalah bentuk kepatuhan/pelaksanaan sebuah aturan/perintah yang telah ditetapkan perusahaan yang dilakukan oleh para Pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut.

Sementara itu, kata kedua adalah “kerja”, sebagai kata dasar dari kata “pekerjaan”. Pengertian dari kerja berdasarkan pandangan beberapa ahli sebagai berikut:

- a. Menurut Taliziduhu Ndraha (dalam buku Lijan Poltak hlm. 335) Kerja diartikan sebagai suatu aktivitas yang dilakukan seorang dalam mendapatkan nilai positif dari aktivitas yang dilakukan. Kerja diartikan menjadi proses membangun atau membuat nilai-nilai baru dalam suatu unit kerja, mengubah atau menambah nilai-nilai pada suatu unit untuk memenuhi kebutuhan yang ada.
- b. Menurut Muchdarsyah Sinungan (dalam buku Lijan Poltak hlm. 335) Kerja dapat diartikan sebagai suatu aktivitas yang menghasilkan insentif yang berasal dari tempat kerja/organisasi untuk memenuhi kebutuhan hidup

Dalam faktanya, "pekerjaan" memiliki terjemahan yang berbeda yang untuk kejelasan dan ketepatan memerlukan uraian yang tepat. Meskipun demikian, untuk mendapatkan uraian yang benar, ada istilah tambahan tertentu yang harus digarisbawahi secara resmi.

Dalam sebuah pekerjaan, ada berbagai organisasi yang menggambarkan pengerahan apa dan bagaimana individu melakukan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu. Jika ada tugas/kerjaan yang dikumpulkan untuk melegitimasi pekerjaan seseorang maka terciptalah jabatan atau posisi. Dengan hal ini, dapat

dilihat bahwa posisi adalah sekelompok tanggung jawab, komitmen, dan tugas yang membutuhkan keterampilan individu.

Berdasarkan uraian terori di atas, disiplin kerja Suatu aktivitas dalam sebuah tempat kerja/perusahaan yang menghasilkan insentif untuk memenuhi kebutuhan hidup, dimana dalam melakukan aktivitas tersebut memiliki peraturan/perintah yang telah ditetapkan perusahaan dan wajib untuk dipatuhi oleh semua pegawai yang ada dalam perusahaan

Menurut Mangkunegara(dalam buku Lijan Poltak hlm. 336) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif mendorong karyawan untuk mematuhi dan mematuhi aturan dan pedoman kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk memotivasi karyawan dan membimbing mereka untuk terlibat dalam pekerjaan yang disiplin. Disiplin preventif dirancang untuk memungkinkan pekerja melindungi diri mereka sendiri dari peraturan perusahaan. Pemimpin organisasi bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong penggunaan disiplin preventif.

Di sisi lain, pegawai juga harus mengetahui, memahami, dan mematuhi semua kebijakan, aturan, bahkan prosedur operasi standar (SOP) yang ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, disiplin preventif adalah suatu sistem yang berkaitan dengan persyaratan tempat kerja dari semua bagian sistem dalam suatu organisasi. Agar disiplin pencegahan ini menjadi efektif, para pemimpin harus menyadari hal-hal berikut:"

1. Sejajarkan karyawan dengan posisi mereka melalui proses seleksi, pengujian, dan penempatan yang efektif.
2. Mengatur dan melatih karyawan dengan benar di tempat kerja.
3. Menjelaskan perilaku pegawai dengan benar.
4. Berikan pegawai umpan balik kinerja yang positif dan konstruktif.
5. Melalui kebijakan pintu terbuka dan pertemuan kelompok antara manajemen dan karyawan, latih karyawan untuk menyampaikan segala keluhan kepada manajemen.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah cara untuk mendorong karyawan untuk mengikuti aturan dan mendorong mereka untuk terus mematuhi aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sebagai bagian dari koreksi disiplin, menyetujui karyawan yang melanggar aturan disiplin, bertujuan untuk melatih karyawan untuk meningkatkan dan beradaptasi dengan aturan yang telah ditetapkan.

Dalam disiplin korektif ini, manajer memiliki hak untuk menerapkan hasil ini. Dengan kata lain, mereka mungkin memiliki hak untuk memutuskan hubungan kerja setelah semua opsi lain gagal diperbaiki. Bukan hanya hak, tetapi juga tanggung jawab, sehingga harus dilaksanakan untuk melindungi kepentingan organisasi.

Manajemen memiliki hak untuk membuat keputusan tentang konsekuensinya. Dalam beberapa kasus, Anda dapat memilih untuk memutuskan hubungan kerja setelah jalur yang tersisa tidak membawa perbaikan apa pun. Selain hak, tindakan yang dilakukan merupakan kewajiban yang harus dipenuhi dalam rangka melindungi kepentingan organisasi.

Namun, ini tidak boleh digunakan sebagai hukuman. Penting untuk memahami perbedaan antara penyelidikan dan hukuman. Ketika saat menghukum pekerja, manajemen melakukannya karena memiliki hak untuk menghukum mereka. Ketika mengizinkan konsekuensi, orang lain akan memilih untuk menerimanya karena perilaku mereka yang tidak pantas dan tidak valid.

Hukuman yang bersifat emosional dan dendam perlu dihindari. Penegakan disiplin tidak dimaksudkan seperti itu. Punishment mengandung kesepadan dan nuansa otoritas orang tua atas anak dengan memberikan konsekuensi, netral secara emosional, impersonal.

Ketika memandang disiplin sebagai hukuman, hampir selalu tidak menyenangkan dan bersifat destruktif. Jika kita menerapkan konsekuensi, kecil kemungkinannya itu tidak menyenangkan dan lebih mungkin menghasilkan sesuatu yang konstruktif.

II.1.2.1. Pendekatan Disiplin Kerja

Mangkunegara mencontohkan (dalam Lidzhan Poltak, hlm. 339) bahwa ada tiga metode disiplin ilmu, yaitu disiplin modern, disiplin tradisional, dan disiplin bertujuan.

- a. Disiplin modern, yaitu metode mengatasi hukuman dalam arti tertentu. Oleh karena itu, asumsi dari metode ini adalah sebagai berikut:
 - 1) Disiplin modern adalah pendekatan untuk menjauh dari disiplin yang bersifat memberi hukuman fisik
 - 2) Perlunya diberikan perlindungan untuk tuduhan yang benar yang kemudian dilanjutkan pada proses hukum yang berlaku
 - 3) Dalam proses konsultasi, data yang benar harus diperoleh untuk mengoreksi keputusan yang adil tentang kesalahan atau prasangka.
 - 4) Melaksanakan proses keputusan sepihak pada kasus disiplin.
- b. Metode disiplin tradisional, yaitu melalui hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah:
 - 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak akan pernah ada kajian ulang ketika sudah diputuskan.
 - 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - 3) Efek dari hukuman adalah untuk mengajarkan pelanggar dan karyawan lain untuk tidak melakukan pelanggaran yang serupa.
 - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
 - 5) Hukuman bagi pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan disiplin bertujuan, yaitu untuk memberikan pembinaan kepada individu yang melanggar dan tidak hanya memberikan hukuman semata. Untuk alasan ini, asumsi dari pendekatan ini adalah:
 - 1) Disiplin kerja harus diakui dan dimengerti oleh semua pegawai.
 - 2) Disiplin bukan merupakan sebuah hukuman, namun sebaliknya yaitu untuk membentuk perilaku positif.
 - 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik.

- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap kesalahan apa yang telah diperbuat

II.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Berbagai aturan yang dirumuskan oleh organisasi merupakan pedoman untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Begitu pelanggaran terjadi, efektivitas organisasi akan berkurang sampai batas tertentu, tergantung pada beratnya pelanggaran. Tujuan berikutnya adalah untuk membangun atau memelihara rasa hormat dan kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Peraturan yang berbeda dibuat oleh organisasi adalah bertujuan untuk mencapai tujuan dari organisasi yang telah ditetapkan. Ketika suatu peraturan dilanggar, keefektifan organisasi akan berkurang, bergantung pada keseriusan pelanggaran. Tujuan berikut adalah untuk membuat atau menjaga rasa hormat dan kepercayaan di antara supervisor dan bawahannya.

Kedisiplinan yang diterapkan secara tidak tepat dapat menimbulkan masalah seperti semangat kerja rendah, kemarahan, dan niat buruk di antara atasan dan bawahan. Melaksanakan kegiatan disipliner yang sah tidak hanya akan mengembangkan perilaku pekerja lebih lanjut, namun juga akan membatasi masalah disiplin di kemudian hari melalui hubungan pasti antara bawahan dan atasan.

Menurut Bejo Siswanto (dalam buku Lijan Poltak hlm. 340) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

- a. Tujuan umum disiplin kerja. Tujuan utama dari disiplin kerja adalah untuk mempromosikan organisasi hari ini dan besok berdasarkan organisasi dan pelatihan personel yang relevan.
- b. Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus antara lain:
 1. Agar para pekerja untuk mentaati semua peraturan dan kebijakan kerja seperti kebijakan organisasi yang tepat, baik secara lisan atau tulisan, dan melakukan intruksi atasan.

2. Mampu melakukan pekerjaan dengan baik sesuai area kerja yang ditugaskan, dan memberikan pelayanan terbaik kepada beberapa pemangku kepentingan perusahaan.
3. Agar dapat menggunakan dan memelihara fasilitas barang dan jasa perusahaan dengan baik
4. Berperilaku sesuai dengan norma yang telah diatur oleh perusahaan
5. Pegawai dapat meraih efisiensi kerja yang signifikan seperti apa yang diharapkan organisasi, baik secara fundamental atau teknikal

Tindakan disiplin juga dapat membantu pekerja meningkatkan efisiensi kerja dan menguntungkan mereka dalam jangka panjang. Tindakan disipliner yang tepat dapat mendorong pekerja untuk mengembangkan pekerjaan mereka dan pada akhirnya mengarah pada kinerja pribadi.

II.1.2.3. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Penegakan disiplin adalah persyaratan yang tidak perlu dipertanyakan lagi untuk sebuah organisasi. Oleh karena itu, peraturan yang telah ditetapkan harus dijalankan dengan sangat konsisten. Konsistensi ini penting untuk menjamin bahwa semua individu dari organisasi memahami aturan ini dan bersedia untuk mematuhi.

Apabila terdapat pelanggaran yang dilakukan haruslah ada sanksi yang jelas dari pimpinan melalui proses yang jelas dan transparan. Jika terdapat pelanggaran yang terjadi, harus ada konsekuensi yang jelas dari administrasi melalui siklus yang wajar dan lugas. Menurut Henry Simamora menjelaskan terdapat tujuh prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan disiplin pegawai yaitu sebagai berikut:

a. Prosedur dan Kebijakan yang Pasti

Kewajiban pimpinan adalah untuk berkonsentrasi pada keluhan pegawai yang berbeda-beda. Hal ini akan memberdayakan pengembangan disiplin pekerja dalam berorganisasi. Yang berarti, pimpinan perusahaan harus memilih perilaku seperti apa yang boleh dilakukan oleh pegawai dan bagaimana melakukannya.

Tujuannya adalah untuk membangun disiplin yang konstruktif dan positif melalui otorisasi yang kuat dan pelatihan yang tepat untuk semua karyawan.

Prosedur pendisiplinan mulai dari persiapan, penetapan, dan pelaksanaan harus

mengikuti perkembangan langkah-langkah yang ditetapkan sejak awal agar dapat diterapkan.

Oleh karena itu, manajer harus berpegang pada prinsip-prinsip yang telah ditetapkan dalam pelaksanaannya dan menerapkannya secara konsisten. Sistem disiplin harus direncanakan dengan cermat oleh manajemen, termasuk semua departemen organisasi.

b. Tanggung Jawab Kepengawasan

Biasanya manajer memiliki tanggung jawab untuk memulai tindakan disipliner. Sebagian besar organisasi menunggu kapan masalah muncul. Atasan sebagai pihak yang memiliki otoritas untuk memberikan teguran lisan dan peringatan verbal.

Namun, ini mungkin peringatan tertulis. Biasanya, supervisor akan mengeluarkan peringatan setelah berkonsultasi dengan level manajemen selanjutnya. Jika ada kontrak kerja, supervisor juga harus bernegosiasi dengan departemen sumber daya manusia apakah peringatan tersebut sesuai dengan prosedur yang diatur dalam kontrak kerja.

c. Mengomunikasikan Berbagai Peraturan

Pegawai harus mengetahui aturan dan standar perusahaan, serta konsekuensi dari pelanggarannya. Setiap supervisor dan karyawan harus memahami sepenuhnya kebijakan dan prosedur disipliner. Karyawan yang melanggar aturan atau tidak memenuhi kriteria kinerja harus diberi kesempatan untuk memperbaiki perilakunya.

Dalam hal ini, pekerja perlu memahami dan mempelajari aturan yang ada sebelum dapat dimintai pertanggungjawaban kepada atasannya. Umumnya, karyawan sudah terbiasa dengan aturan organisasi melalui pedoman dan pedoman organisasi karyawan baru.

Pada pelanggaran pertama, karyawan harus diberi kesempatan dan diperingatkan secara tepat tentang hasil kegiatan mereka, tetapi mereka tidak boleh dihukum. Pengecualian yang jelas adalah ketika pelanggarannya sangat serius sehingga karyawan perlu mengetahui bahwa itu adalah pelanggaran pidana, seperti organisasi.

d. Tanggung Jawab Pemaparan Bukti

Individu harus dianggap tidak bersalah sampai terbukti untuk bertanggung jawab. Organisasi harus menunjukkan bahwa pegawai tersebut benar-benar bertanggung jawab sebelum memaksakan hukuman. Manajer harus mengumpulkan beberapa bukti yang meyakinkan untuk melegitimasi disiplin.

e. Perlakuan yang Konsisten

Peraturan dan hukuman mestilah diberlakukan secara tidak berat sebelah dan tanpa diskriminasi. Pemberlakuan disiplin yang tidak merata, bukan hanya dapat merusak efektivitas dari sistem disiplin, melainkan juga dapat menciptakan perasaan di kalangan pegawai bahwa terdapat favoritisme di satu sisi dan diskriminasi di sisi lain.

Pada dasarnya, pegawai harus memastikan bahwa kedisiplinan diterapkan dengan konsisten, dapat diprediksi dan tanpa diskriminasi atau bias. Jika tidak semua hal dipertimbangkan, pegawai tidak akan menerima keputusan pendisiplinan.

f. Pertimbangan atas Berbagai Situasi

Perlunya konsistensi perlakuan tidak benar-benar berarti bahwa dua individu yang melakukan pelanggaran yang sama akan secara konsisten mendapatkan tindakan disiplin yang sama. Pelanggaran disiplin organisasi dan pelanggaran lain harus mempertimbangkan komponen yang berbeda.

Keadaan dalam kasus-kasus yang berbeda pantas untuk dipikirkan seperti fakta yang menggambarkan pelanggaran tersebut. Ketepatan tindakan pendisiplinan dan keinginan arbitrator untuk tidak menegakkannya seringkali dengan melihat kondisi yang melingkupinya.

II.1.2.4. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya, terdapat banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam sebuah organisasi. Beberapa indikator disiplin itu adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kehadiran, yaitu kuantitas kehadiran pekerja untuk melakukan aktivitas kerja dalam organisasi yang digambarkan dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran pegawai tersebut.

- b. Peraturan kerja, yaitu peraturan atau ketentuan yang harus ditaati oleh semua individu dari organisasi.
 - c. Ketaatan/Mematuhi atasan Anda berarti mengikuti instruksi bos untuk mencapai hasil yang memadai.
 - d. Kesadaran bekerja, yaitu bagaimana seseorang yang bekerja dengan kompeten dan ikhlas, bukan di bawah tekanan
 - e. Tanggungjawab, yaitu kesediaan pegawai untuk memikul tanggung jawab atas pekerjaan mereka, fasilitas kerja yang digunakan, serta perilaku kerja mereka
- Jika seorang pegawai telah menanamkan kelima indikator di atas, maka seorang pegawai telah mencerminkan kedisiplinan yang baik dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, secara komprehensif dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh para eksekutif untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka siap untuk mengubah perilakunya sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan. Pelanggaran perilaku dalam tindakan disiplin: yaitu dengan disiplin preventif dan disiplin korektif. Untuk mengukur tingkat kedisiplinan ini digunakan indikator: Tingkat kehadiran, Tata Cara kerja, ketaatan kepada atasan, kesadaran bekerja, rasa tanggung jawab.

II.1.3. Stres Kerja

Menurut Karima (dalam buku Antonius Rino hlm. 37) mengemukakan bahwa Stres kerja adalah suatu keadaan Keadaan yang muncul karena adanya ketidaksesuaian antara tanggung jawab dan kemampuan seorang pekerja yang berakibat pada adanya tekanan kerja oleh individu tersebut yang kemudian mempengaruhi keadaan emosionalnya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh *North western National Life*, Di Amerika Serikat, 1 dari 4 pekerja percaya bahwa pekerjaan adalah sumber stres paling utama dari aktivitas lainnya yang pernah dihalani. Meningkatnya permintaan pekerjaan memaksa pekerja untuk bergerak cepat.

Mangkunegara memberikan pandangan bahwa stres kerja diartikan sebagai kecenderungan untuk menghambat atau membatasi pekerjaan karyawan karena adanya sebuah tekanan. Stres kerja adalah suatu keadaan stres yang dapat

menyebabkan ketidakseimbangan fisik dan mental, yang mempengaruhi perasaan, pendapat, dan status karyawan.

National Safety Concli mendefinisikan mendefinisikan stres sebagai ketidakmampuan untuk menghadapi ancaman mental, fisik, emosional, dan spiritual yang dapat mempengaruhi kesehatan fisik seseorang di beberapa titik. Menurut Robbins, stres juga dapat diartikan sebagai ketika kondisi mental seseorang mengalami hambatan atau gangguan, hal itu mencegah kondisi mental seseorang untuk mendapatkan peluang.

Berdasarkan pandangan ahli di atas Stres kerja merupakan Suatu kondisi dimana pelaksanaan kerja seseorang mengalami hambatan yang disebabkan karena adanya tekanan pada kondisi fisik dan mental seseorang.

II.1.3.1. Penyebab Stres Kerja

Terdapat 3 penyebab stress kerja yang dikategorikan berdasarkan kenyataan yang ada seperti saat ini yaitu:

a. Penyebab Organisasional

Ada banyak faktor dalam suatu organisasi yang dapat menimbulkan stres, tekanan, kesalahan atau penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang terbatas, tanggung jawab yang berlebihan, manajer yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja kurang mengindahkan hati. Berdasarkan contoh-contoh sebelumnya, penulis mengklasifikasikannya berdasarkan faktor-faktor yang berhubungan, yaitu:

1. Otonomi dan kreativitas yang tidak sesuai
2. Impian, *deadline*, dan kuota yang tidak logis
3. Perubahan pekerjaan
4. Belum adanya pelatihan
5. Karir yang tidak memuaskan

b. Penyebab Individual

Faktor ini mencakup kehidupan individu pegawai, khususnya unsur-unsur masalah keluarga, masalah keuangan dan atribut karakter bawaan seperti hal berikut:

1. Karir dan tanggung jawab keluarga yang tidak sejalan

2. Ketidakpastian finansial
 3. Kurangnya apresiasi
 4. Kejenuhan, ketidakpuasan kerja, kebosanan
 5. Tidak solid dengan rekan kerja
- c. Penyebab Lingkungan
- Faktor ini mencakup kondisi lingkungan pegawai yang kemudian mempengaruhi stres kerja, yaitu:
1. Buruknya keadaan tempat kerja (pencahayaan, kebisingan, ventilasi, suhu)
 2. Membeda-bedakan ras
 3. Pelecehan seksual
 4. Penganiayaan di tempat kerja
 5. Terjadinya macet saat berangkat dan pulang kerja

II.1.3.2. Jenis Stres Kerja

Stres dapat dipandang sebagai hal positif/negatif, meskipun sering dibicarakan dalam konteks negatif, karena ketika peluang muncul, stres memiliki nilai positif ketika menghadirkan kemungkinan hasil. Misalnya, bagi banyak ahli, stres adalah tanggung jawab yang besar dan waktu istirahat yang sangat sedikit sebagai tantangan yang dapat meningkatkan kualitas kerja.

Para ahli meyakini bahwa stres tantangan atau tekanan yang menyertai masalah di lingkungan kerja memiliki karakteristik yang berbeda dengan tekanan hambatan atau tekanan yang membuat tujuan sulit dicapai. Dalam satu fakta menegaskan bahwa dalam suatu organisasi memang sengaja dibuat adanya tantangan, dengan alasan agar para pegawai lebih enerjik dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan limit waktu yang terbatas

Berney dan Selye (Dalam buku Gusti Yuli Asih, hlm.4) berdasarkan pengamatannya mengungkapkan ada empat jenis stres:

- a. *Eustress (good stres)* adalah stres yang mempengaruhi rangsangan dan gairah, serta berdampak positif bagi orang yang mengalaminya. Contoh seperti: limit waktu, tanggung jawab yang semakin meningkat, tugas dengan kualitas tinggi, dapat memberikan sebuah tantangan yang baik bagi individu

- b. *Distress* merupakan stres yang berdampak negatif pada orang yang mengalaminya seperti kewalahan, menguras energi seseorang, dan membuat seseorang rentan terhadap penyakit.
- c. *Hyperstress* yaitu stres yang berdampak kuat bagi yang terkena, walaupun seringkali bersifat positif atau negatif, namun tekanan ini justru membatasi keleluasaan masyarakat, seperti tekanan yang diakibatkan oleh serangan kelompok bersenjata.
- d. *Hypostress* merupakan stres yang disebabkan oleh kurangnya komponen pemuas diri, seperti kebosanan atau stres dari pekerjaan sehari-hari..

Selye (Dalam buku Gusti Yuli Asih, hlm.5) membedakan tiga fase reaksi dasar tubuh terhadap kondisi yang tidak menyenangkan dapat diistilahkan (*general adaptation syndrome - GAS*):

- a. Tahap pertama, respons rasa takut, memicu sistem sensorik vegetatif dalam peristiwa yang membuat stres.
- b. Pada fase kedua, resistensi (*resistance*), bentuk kehidupan yang menyesuaikan diri dengan stres melalui berbagai cara mereka menghadapi stres.
- c. Jika reaksi berlanjut atau bentuk kehidupan tidak dapat bereaksi dengan baik, tahap ketiga terjadi, yang merupakan fase kelelahan yang luar biasa

Quick dan Quick (Dalam Syamsu & Novianty hlm.93) mengkategorikan jenis-jenis stress menjadi dua macam, yaitu:

- a. *Eustress*, yang merupakan respons yang sehat, positif, dan bermanfaat (konstruktif) terhadap stres, termasuk tingkat kekayaan yang terkait dengan perkembangan, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan kinerja tinggi.
- b. *Distress*, yaitu hasil dari stres yang tidak sehat, negatif dan destruktif. Ini adalah hasil dari konsekuensi individu dan hierarkis, seperti penyakit kardiovaskular dan sering absen. Konsekuensi ini terkait erat dengan penyakit, pembusukan, dan kematian.

Berdasarkan uraian di atas, jenis-jenis stres meliputi tekanan normal, nyeri, stres berlebih, dan tekanan rendah. Ada juga tahapan dimana tubuh mengalami stres, yaitu tahap pertama respon rasa takut, tahap kedua resistensi dan tahap ketiga kelelahan.

II.1.3.3. Gejala Stres Kerja

Terdapat banyak gejala stres yang dikemukakan oleh para ahli, termasuk yang diungkapkan oleh Robbins dan Timothy (Dalam buku Gusti Yuli Asih dkk, hlm.9) tentang gejala stres meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Gejala Fisiologis

Stres dapat menyebabkan perubahan pencernaan, peningkatan fungsi jantung dan pernapasan, peningkatan tekanan darah, sakit kepala migrain, dan gagal jantung/serangan jantung.

b. Gejala Psikologis

Stres terjadi dalam keadaan mental seperti ketegangan, ketakutan, rangsangan, kelelahan, dan kelesuan

c. Gejala Perilaku

Gejala perilaku stres termasuk penurunan produktivitas, ketidakhadiran dan fluktuasi, perubahan kebiasaan makan, peningkatan merokok atau minum, bicara cepat dan mudah tersinggung dan gangguan tidur.

Pendapat ahli selanjutnya terkait dengan gejala stress kerja dikemukakan oleh Lukaningsih dan Bandiyah terdapat 9 gejala stress yaitu:

a. Nyeri otot

Stres mungkin berupa nyeri hebat pada otot leher. Stres mempengaruhi sistem muskuloskeletal dan menyebabkan ketegangan, kram, dan kontraksi otot. Jika Anda mengalami ketegangan otot, cobalah mengambil 5-10 napas dalam-dalam dan fokus untuk melepaskan tekanan. Bagian dari tubuh. Jika leher Anda kencang, coba tekuk leher Anda dengan lembut atau biarkan seseorang yang dekat dengan Anda memijat bahu Anda..

b. Mata berkedut

Kondisi sementara yang umum bisa sangat cemas dan stres, yang dapat disebabkan oleh tekanan blefarospasme. Panduan langkah demi langkah tentang cara mengatasi mata bengkak adalah dengan menutup mata dan membayangkan tempat yang paling indah. Selain itu, dengan memperpanjang garis pandang secara teratur dan melihat ke luar jendela untuk mendapatkan bidang pandang yang lebih luas

c. Gigit Kuku

Menggigit kuku adalah cara yang sering dilakukan wanita untuk mengalihkan perhatiannya melalui apa yang disebut kenikmatan oral untuk menghilangkan stres. Untuk mematahkan tren ini, Anda bisa mengarahkannya ke objek lain yang bisa dipukul atau dipukul, seperti bola. Berbalik untuk membantu menenangkan diri.

d. Rongga

Menunda perawatan gigi adalah cara cepat untuk membuat depresi, tetapi stres juga bisa menjadi alasannya. Ada kecenderungan untuk membuat gigi mereka menjadi kasar atau menggerutukan gigi mereka di siang atau malam hari, seperti kecenderungan seorang wanita untuk menelan rasa stres mereka. Perilaku ini jelas tidak baik terhadap kesehatan gigi dan pada umumnya akan merusak gigi

e. Ruam

Kulit mungkin merupakan indikator terbaik dari stres. Stres dapat menyebabkan ruam, biasanya eritema yang mengganggu di perut, punggung, lengan, dan wajah. Saat Anda merasakan tekanan meningkat, letakkan tangan Anda di pusar, Tarik nafas Panjang mengisap dalam-dalam sepanjang hari 5-10 kali

f. Mual

Stres dapat menyebabkan sakit perut, dan mual mungkin merupakan efek sampingnya. Untuk mengatasi masalah ini, cukup bersihkan jari Anda dengan air hangat dan Anda akan merasa nyaman.

g. Kantuk

Hormon stres mengisi kembali tubuh dengan adrenalin, yang kemudian menyebabkan kantuk. Stres juga dapat memengaruhi kualitas tidur, itulah sebabnya Anda merasa lelah dan sesal saat bangun tidur. Untuk mengatasi masalah ini, Anda bisa tidur lebih awal atau istirahat selama 30 menit, dan melakukan beberapa hal B tanpa merasa buruk. Istirahat sangat produktif karena Anda benar-benar ingin rileks dan berkonsentrasi.

h. Lupa

Stres kronis dapat mengecilkan hippocampus, yang bertanggung jawab atas segmen memori di otak. Namun, ukurannya akan kembali normal setelah

tekanan atau beban berkurang dengan melakukan kegiatan yang menyenangkan menurut anda.

i. Kebingungan

Stres dapat menyebabkan kurangnya perhatian, dan hormon stres dapat menyebabkan kewaspadaan seseorang menurun. Berjalan-jalan di udara segar dan fokuskan kembali perhatian Anda. Sinar matahari dapat membantu melepaskan serotonin dalam tubuh untuk meningkatkan mood, dan vitamin D dapat membantu meningkatkan kekebalan tubuh.

Stres dapat menyebabkan gangguan tingkat konsentrasi dan penurunan perhatian yang disebabkan oleh hormon stres. Untuk menyesuaikan diri, Anda bisa berjalan-jalan di udara terbuka. Sinar matahari dapat membantu memberikan serotonin ke tubuh untuk lebih meningkatkan kesehatan, sementara vitamin D membantu meningkatkan kekebalan tubuh.

Berdasarkan gejala stress yang dikemukakan oleh ahli diatas, maka gejala-gejala umum yang dirasakan oleh seseorang jika mengalami stress kerja dapat berupa gejala fisiologis, gejala psikologis, gejala perilaku.

II.1.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres kerja timbul karena adanya hubungan interaksi dan komunikasi antara individu dan lingkungannya. Selain itu, stress muncul karena adanya jawaban individu yang berwujud emosi, fisiologis, dan pikiran terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang meminta tuntutan tertentu terhadap diri individu dalam pekerjaannya.

Stres kerja berasal dari interaksi dan komunikasi antara manusia dengan lingkungannya saat ini. Kemudian stres juga berasal dari respons emosional, fisik, dan ideologis individu terhadap kondisi, lingkungan, atau peluang yang dibutuhkan manusia di tempat kerja.

Cooper (Dalam buku Gusti Yuli Asih dkk, hlm.18) memberikan padangannya terkait faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja diantaranya :

a. Kondisi Pekerjaan

Seperti kerja yang berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, pilihan yang dibuat oleh individu, risiko fisik, jadwal kerja.

b. Stres Peran

Pekerjaan yang tidak sesuai *jobdesc*, kecenderungan membedakan jenis kelamin dan stereotip peran gender, perilaku yang menyimpang.

c. Faktor Interpersonal

Meliputi kinerja dan dukungan moral yang buruk, kontestasi politik, hasrat sosial, emosi, dan pegawai tidak diperhatikan oleh manajemen.

d. Perkembangan Karir

Misalnya, promosi dibawah kemampuan yang dimiliki, promosi di luar kemampuan Anda, keamanan kerja, tekad berlebihan yang mengarah pada frustrasi.

e. Struktur Organisasi

Meliputi struktur yang tidak fleksibel dan tidak berkeluargaan, perbedaan politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak konsisten, tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan.

f. Tampilan Rumah Pekerjaan

Seperti mencampur adukkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, masalah rumah tangga, *double job* yang membuat stres.

Menurut Marliani (Dalam buku Gusti Yuli Asih dkk, hlm.23) memberikan pandangannya terkait faktor-faktor penyebab stress kerja yaitu:

1. Faktor tempat kerja, seperti kondisi lingkungan fisik, eksekutif perusahaan, atau lingkungan sosial di tempat kerja
2. Faktor pribadi sebagai pemicu stres. Secara umum, faktor pribadi dikelompokkan sebagai berikut:
 - a) Kurangnya dukungan sosial berarti pekerja tanpa dukungan sosial akan stres. Dukungan sosial dapat berupa dukungan tempat kerja (misalnya dukungan dari atasan, rekan kerja, atau bawahan) dan dukungan keluarga.
 - b) Tidak ada kesempatan untuk mengambil bagian dalam dinamika organisasi atau perusahaan. Hal ini berlaku untuk hak dan wewenang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Banyak karyawan merasa tertekan ketika mereka tidak dapat memilih topik yang sesuai dengan tanggung jawab dan kemampuan mereka di tempat kerja.

- c) Kondisi lingkungan kerja. Kondisi tempat kerja yang sebenarnya, misalnya suhu yang terlalu panas atau dingin, terlalu ramai, berisik, kurangnya pencahaya, dan lain-lain. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Keributan, misalnya, suara mesin pabrik pengolahan dapat berkontribusi luar biasa terhadap terjadinya stress kerja.
- d) Manajemen yang tidak sehat. Mayoritas pegawai mengalami stres kerja ketika gaya kepemimpinan pimpinan mereka umumnya neurotis, atau orang yang sensitif, meragukan orang lain (khususnya bawahan), selalu ingin hasil yang sempurna, pola pikir yang berlebihan atau situasi yang mempengaruhi keputusan dalam pekerjaan. Sehingga membuat pegawai tidak diperbolehkan melakukan tanggung jawab pekerjaan dengan leluasa sehingga mendorong berkembangnya stres kerja
- e) Tipe kepribadian. Dibandingkan dengan kepribadian Tipe B, karyawan Tipe A lebih cenderung merasakan tekanan. Sering kali, tipe peran ini akan merasa terlalu bersemangat dan tidak sabar dalam bekerja, sambil fokus pada banyak tugas, biasanya selalu memikirkan bagaimana untuk selalu bersaing dengan karyawan lain, bahkan dalam kondisi non-kompetitif.
- f) Peristiwa atau pengalaman pribadi. Stres kerja biasanya disebabkan oleh pengalaman pribadi yang menyedihkan, kematian pasangan, perpisahan, sekolah, anak sakit atau putus sekolah, kehamilan yang tidak direncanakan, kecelakaan serius atau masalah hukum. kemudian juga impotensi, Mengatasi masalah sehari-hari, kesedihan dan perasaan lemah.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi stress kerja seperti yang telah diungkapkan oleh beberapa ahli, stress kerja yang dialami oleh pekerja dapat dipengaruhi oleh pribadi pekerja itu sendiri, faktor organisasi, dan lingkungan sekitar dari pekerja itu sendiri.

II.1.3.5. Tahapan Stres

Hawari (Dalam buku Gusti Yuli Asih dkk, hlm.33) memberikan pandangan tahapan yang dialami jika mengalami stress adalah sebagai berikut:

a. Stres tingkat I

Tahap ini adalah tingkat stres yang paling ringan, dan umumnya disertai dengan sentimen yang menyertainya, seperti:

- 1). Semangat yang luar biasa
- 2). Penglihatan yang tidak jelas
- 3). Energi dan kecemasan yang tidak normal, kapasitas untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang diharapkan. Tahap ini biasanya menyenangkan dan orang-orang kemudian bertambah semangat, tanpa menyadari bahwa energi mereka akan benar-benar habis.

b. Stres tingkat II

Pada tahap ini efek menyenangkan dari stress mulai menghilang dan keluhan muncul karena tidak cukupnya energi untuk sepanjang hari. Gejalanya adalah sebagai berikut:

- 1). Merasa lesu saat bangun tidur
- 2). Selalu merasa lesu walaupun sudah makan siang
- 3). Merasa lesu saat menjelang sore hari
- 4). Terkadang terjadi gangguan pencernaan (gangguan usus, perut kembung), terkadang jantung berdetak tidak wajar
- 5). Sensasi ketegangan pada otot punggung dan bagian belakang leher.
- 6). Merasa tidak tenang

c. Stres tingkat III

Pada tingkat ini stress semakin terlihat dengan gejala seperti:

- 1). Gangguan pencernaan semakin terasa (sakit perut, mulas, sering ingin ke toilet)
- 2). Otot terasa kaku
- 3). Sensasi tegang yang semakin terasa
- 4). Gangguan tidur
- 5). Merasa lemah dan pingsan (tetapi tidak pingsan). Penyintas harus berkonsultasi dengan spesialis saat ini, kecuali stres atau kebutuhan telah mereda dan tubuh tidak memiliki kesempatan untuk beristirahat atau bersantai untuk memulihkan pasokan energinya.

d. Stres tingkat IV

Pada tingkat ini kondisi sudah semakin buruk yang ditandai dengan ciri-ciri berikut:

- 1). Terasa sulit untuk menghadapi hari
- 2). Aktivitas yang tadinya terasa menyenangkan menjadi sukar
- 3). Mengalami insecurity dan terasa berat menjalani kegiatan lainnya
- 4). Sulit untuk tidur, mendapatkan mimpi buruk dan seringkali terbangun di tengah malam
- 5). Berprasangka negatif
- 6). Tidak dapat berkonsentrasi
- 7). Mengalami ketakutan dan tidak mengerti berbagai hal

e. Stres tingkat V

Tingkatan ini merupakan tindak lanjut yang lebih buruk dari tingkat sebelumnya yaitu:

- 1). Rasa penat yang mendalam
- 2). Tidak mampu mengerjakan pekerjaan yang tergolong mudah
- 3). Pencernaan terganggu (sakit maag dan usus) lebih sering,
- 4). Perasaan takut yang semakin menjadi.

e. Stres Tingkat VI

Tingkatan ini merupakan tingkat puncak yang termasuk dalam keadaan genting. Banyak penyintas yang sampai dilarikan ke ICCU. Gejala yang dialami di tingkat ini cukup mengerikan yaitu:

- 1). Detak jantung terasa keras, hal ini karena adrenalin yang dilontarkan karena stres sangat tinggi dalam aliran darah.
- 2). Mengalamii sesak nafas
- 3). Badan gemetar, tubuh dingin, keringat mengalir deras
- 4). Tidak memiliki tenaga lagi untuk melakukan hal ringan sekalipun

Berdasarkan uraian teori diatas, dapat disintesakan bahwa stress kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka, dimana stress kerja tersebut disebabkan oleh faktor

organisasional, individu, dan lingkungan sehingga akan menimbulkan gejala fisiologis, psikologi, dan perilaku.

Berdasarkan uraian teori diatas juga, maka penulis mendapatkan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat stress kerja yang terjadi pada pegawai yaitu Beban Kerja, Jam Kerja, Target dan harapan yang tidak realistis, Ketidakcocokan dengan pekerjaan.

II.1.4. *Burnout*

Burnout adalah kelemahan umum yang terjadi ketika seseorang menghadapi banyak stres dan sedikit kepuasan pada saat yang bersamaan. *Burnout* biasanya berkembang ketika seseorang menetapkan tujuan yang tinggi dan inspirasi yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan adalah penyebab utama dari *burnout* dalam keadaan ini.

Ini juga terjadi ketika organisasi memberikan tekanan atau membatasi gagasan pegawai namun secara bersamaan terus menuntut agar pegawai melayani tujuan organisasi itu sendiri. Pegawai berusaha untuk memenuhi rencana mereka sendiri sementara pada saat yang sama berusaha memenuhi target untuk organisasi

Dalam kondisi ini hal yang sangat mungkin dialami pegawai adalah stress berkepanjangan, kelelahan, frustrasi, dan tidak dapat menanggung beban tuntutan yang besar. Individu tersebut secara umum akan kehabisan inspirasi dan motivasi, tidak percaya diri dan cenderung selalu menarik diri yang kemudian mengalami *burnout*

Moorhead dan Griffin (buku Gusti Yuli Asih, hlm. 46) Moorhead dan Griffin (buku oleh Gusti Yuli Asih, hlm. 46) berpendapat bahwa kelelahan akibat stres yang terus-menerus membuat karyawan ragu untuk pergi bekerja di pagi hari, mungkin memakan waktu lebih lama, tetapi mereka melakukan sedikit pekerjaan dari sebelumnya dan cenderung kelelahan mental dan fisik.

Dessler mengartikan Kejenuhan (*burnout*) sebagai akibat dari pekerjaan yang berlebihan dan tidak realistis yang diberikan organisasi kepada pegawainya demi mencapai tujuan yang ditetapkan yang kemudian berdampak pada keadaan fisik dan mental pegawai menjadi jenuh.

Kemudian Ivancevich, dkk, memberikan pendapat bahwa *Burnout* adalah siklus mental yang dipicu oleh tekanan kerja yang tak terhindarkan, yang mengarah pada perasaan kelelahan emosional, perubahan kepribadian, dan penurunan produktivitas. *Burnout* biasanya menjadi masalah khusus bagi karyawan yang posisinya membutuhkan banyak komunikasi informasi atau yang bertanggung jawab kepada orang lain.

Selanjutnya Felix dan Eva berpendapat bahwa *burnout* adalah keadaan mental negatif yang terus-menerus terkait dengan pekerjaan pada orang normal, terutama dimanifestasikan sebagai kelelahan, disertai dengan masalah, penurunan keterampilan, penurunan inspirasi, kemajuan mental, dan pekerjaan yang tidak normal.

Menurut definisi beberapa ahli sebelumnya, *burnout* adalah manifestasi dari kelelahan ketika seseorang berada dalam tekanan tinggi, hampir tidak ada sumber kepuasan. Ketika sumber daya fisik dan mental benar-benar habis, maka akan menyebabkan perubahan kepribadian.

II.1.4.1. Gejala-Gejala *Burnout*

Burnout adalah proses psikologis yang dipicu oleh stres yang tidak dapat dipisahkan di tempat kerja, yang mengarah pada kelelahan emosional, perubahan kepribadian, dan penurunan rasa pencapaian. Menurut Ivancevich, dkk (Dalam buku Gusti Yuli Asih, hlm.49) menyatakan gejala *burnout* antara lain:

a. Kelelahan emosi

Orang merasa lelah di tempat kerja, merasa lelah dan tertekan di pagi hari, dan tidak mau bekerja sama dengan orang lain.

b. Perubahan kepribadian

Orang-orang di tempat kerja kejam atau tidak peka, memperlakukan orang seperti benda, tidak peduli apa yang terjadi pada orang lain, dan berpikir bahwa orang lain menyalahkan diri mereka sendiri.

c. Pencapaian pribadi yang rendah

Orang tidak pandai menangani masalah, tidak memiliki pengaruh positif pada orang lain, tidak dapat memahami masalah orang lain atau menjalin kontak dengan orang lain, dan tidak merasa bugar dalam bekerja.

Selanjutnya Maslach memberikan pendapatnya terkait dengan gejala-gejala yang terjadi dari *burnout* yaitu :

a. Kelelahan emosional

Perasaan ketika semua energi kita habis. Ketika seseorang mengalami kelelahan emosional, orang tersebut akan berusaha untuk mengurangi stres emosional orang lain dengan mengisolasi diri dari orang lain. Dalam hal ini, karyawan mulai menghindari orang lain.

b. Depersonalization

Seseorang yang mengalami *burnout* menganggap orang lain sebagai barang atau angka. Mereka akan memperlakukan orang lain dengan tidak pengertian dan cenderung kasar

c. Berkurangnya pencapaian pribadi

Seorang individu yang mengalami *burnout* berusaha untuk mengurangi tanggung jawabnya dengan menjauhkan diri dari pekerjaan, absen, mengerjakan sesuatu sesedikit mungkin, tidak melakukan tugas tertentu yang dianggap lebih merepotkan dan memakan waktu lebih lama.

Kemudian Schaufeli, dkk mengelompokkan gejala *burnout* menjadi lima kategori utama, yaitu:

a. Manifestasi afektif

Orang yang mengalami *burnout* akan tampak mudah tersinggung, sedih, dan putus asa. Dari sudut pandang emosional umum, efek ini dapat dilihat sebagai harga diri rendah yang penuh dengan kesedihan dan depresi. Orang merasa terkuras secara emosional karena terlalu banyak energi yang terbuang seiring waktu. Orang yang bersangkutan menjadi marah, sensitif dan bimbang terhadap penerima manfaat, rekan kerja dan atasan.

b. Manifestasi kognitif

Merupakan perasaan patah semangat, putus asa dan lesu. Setelah kekecewaan mereka di tempat kerja, individu merasakan perasaan tidak pentingnya pekerjaan

c. Manifestasi fisik

Ketidaknyamanan psikosomatik terjadi, seperti kelelahan fisik yang terus-menerus, kelemahan fisik (mingguan), dan penurunan tingkat energi pekerja.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kelelahan dan depersonalisasi terkait dengan kambuhnya penyakit serius, seperti serangan jantung dari pekerja yang menderita kelelahan.

d. Manifestasi perilaku

Burnout mempengaruhi perilaku yang dianggap berbahaya bagi perusahaan, seperti ketidakhadiran, perubahan pekerjaan, dan produktivitas yang rendah. Pada akhirnya akan melakukan *resign* dari pekerjaannya

e. Manifestasi motivasi

Hilangnya inspirasi intrinsik pada orang-orang seperti tidak bersemangat, tidak antusias, dan hilangnya minat dan visi. Sebaliknya akan datang kekecewaan, ketidakpuasan dan penarikan diri. Kondisi asli dari orang yang mengalami *burnout* adalah berkurangnya komitmen pada pekerjaan

Menurut pandangan George terdapat 4 gejala yang dialami oleh orang yang mengalami *burnout* yaitu:

- a. Kelelahan fisik, dimanifestasikan sebagai kekurangan energi, kelelahan yang terus-menerus dan gejala fisik seperti pusing, mual, gangguan tidur, dan perubahan pola makan, yang dimanifestasikan sebagai energi yang tidak mencukupi di tempat kerja, membuat lebih banyak kesalahan, dan merasa lemah, bahkan jika tidak ada kelainan fisik.
- b. Kelelahan mental, dimanifestasikan sebagai sinis terhadap orang lain, bersikap negatif terhadap orang lain, mudah menyakiti diri sendiri, menyakiti pekerjaan dan hubungan interpersonal, biasanya dimanifestasikan sebagai curiga terhadap orang lain, menunjukkan sikap agresif dalam perkataan dan perbuatan, mengungkapkan kurangnya kepedulian terhadap orang lain dan harga diri. menyakiti diri sendiri.
- c. Kelelahan emosional, bermanifestasi sebagai tanda-tanda depresi, ketidakberdayaan, dan perangkap kerja, bermanifestasi sebagai kecemasan terus-menerus, depresi ringan, nyeri kerja, kelelahan atau kebosanan di tempat kerja.
- d. Penghargaan diri yang rendah, menunjukkan bahwa ia tidak mampu memenuhi kewajibannya sebelumnya dan memiliki perasaan yang sama tentang masa depannya. Hal ini diwujudkan dalam perasaan bahwa ia tidak melakukan sesuatu

yang berguna, selama pekerjaan itu tidak berarti baginya dan beranggapan bahwa dia tidak memiliki masa depan di organisasi.

II.1.4.2. Faktor Yang Memengaruhi *Burnout*

Cherniss, dkk (Dalam buku Gusti Yuli Asih, hlm.53) terdiri empat faktor-faktor memengaruhi, yaitu :

a. Faktor keterlibatan dengan pelanggan/klien

Di beberapa posisi, karyawan berhubungan langsung dengan tema pekerjaan atau pelanggan mereka, dan tingkat kontak yang tinggi dengan pelanggan dan masalah dalam manajemen pelanggan dapat menyebabkan kelelahan.

b. Faktor lingkungan kerja

Faktor ini diidentifikasi dengan tanggung jawab yang berlebihan, ketidakjelasan peran dan pekerjaan, dukungan sosial yang kurang dari rekan kerja, dukungan sosial yang tidak memadai dari atasan, keleluasaan yang rendah atas pekerjaan, peraturan yang tidak fleksibel, dan tidak adanya benefit di tempat kerja.

c. Faktor individu

Ini adalah faktor demografis (jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan, pendidikan) dan karakteristik kepribadian (harga diri rendah, kebutuhan inspirasi yang berlebihan, kemampuan yang buruk untuk mengendalikan emosi).

d. Faktor sosial budaya

Faktor ini meliputi mayoritas nilai yang dipercayai oleh masyarakat umum berkaitan dengan profesi yang diambil.

Selanjutnya menurut Schaufeli dan Buunk (Gusti Yuli Asih, hlm.54) faktor – faktor yang memengaruhi *burnout* terdiri dari lima faktor, sebagai berikut:

a. Banyaknya tuntutan pekerjaan (*quantitative job demands*)

Pegawai yang bekerja terlalu keras di bawah tekanan akan mengalami stres emosional. Langkah yang dilakukan dapat memperjelas persyaratan kerja, seperti jumlah jam kerja, frekuensi kontak langsung dengan perusahaan, jumlah pekerjaan, dan kompleksitas masalah perusahaan.

b. Permasalahan peran (*role problems*)

Ambiguitas peran dan pekerjaan biasanya terkait dengan *burnout*. Ketika permintaan untuk pekerjaan bersamaan tidak dapat dipenuhi, konflik peran

terjadi. Pada saat yang sama, ketika pegawai harus memainkan banyak peran di tempat kerja, ambiguitas peran muncul. Selain itu, karyawan perlu menyediakan data untuk setiap aktivitas yang harus mereka lakukan untuk menciptakan ketidakpastian dalam kinerja pekerjaan mereka.

c. Kurangnya dukungan sosial (*lack of social support*)

Dukungan sosial berperan dalam melawan pengaruh stresor. Karyawan yang menerima dukungan sosial yang penting akan lebih siap untuk persyaratan pekerjaan. Sumber dukungan sosial dapat diperoleh dari atasan, rekan kerja, teman, lingkungan, keluarga, teman, dan kelompok.

d. Kurangnya aktivitas regulasi diri (*lack of self-regulatory activity*)

Kegiatan regulasi diri berperan bagi pegawai dalam mencapai tujuan kerja mereka. Ketiadaan kegiatan regulasi ini membuat pegawai mengalami *burnout*. Bagi pegawai, kegiatan regulasi diri ini menyerupai mentalitas mandiri yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, pegawai akan dilibatkan dengan siklus pengambilan keputusan dalam pekerjaannya, dan pegawai akan mendapatkan *feedback* atas pekerjaan yang telah diselesaikannya.

II.1.4.3. Cara Mengatasi *Burnout*

Menurut Dessler ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengatasi *burnout*:

- a. Semakin kita beradaptasi dengan kehidupan, semakin kita akan terlindungi dari kelelahan ketika kita mengubah pola kita.
- b. Lakukan sesuatu secara teratur untuk menyingkirkan semuanya. Buatlah jadwal untuk memperbaiki diri sehingga Anda dapat beristirahat dari rutinitas harian Anda.
- c. Verifikasi target tergantung pada nilai dasar. Untuk menghindari *burnout*, kita perlu menguji apakah tujuan yang kita tetapkan dapat dicapai dan apakah tujuan tersebut sepadan dengan pengorbanannya.
- d. Sebaiknya memikirkan masa depan pekerjaan kita
- e. Tetap aktif. Yang paling umum di antara pekerja yang tidak mengambil bagian dalam pekerjaan fisik adalah peningkatan kelelahan dan kekecewaan di tempat

kerja, sementara itu lebih umum di antara pekerja dengan tingkat aktivitas fisik yang lebih tinggi.

- f. Mengesampingkan pekerjaan apabila sudah sampai rumah. Ketika pulang ke rumah setelah pulang kerja, kita tidak boleh memikirkan pekerjaan karena sebagai manusia kita butuh istirahat agar bisa kembali lagi besok dan bisa bekerja dengan penuh semangat.

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat disintesis bahwa *burnout* merupakan suatu bentuk dari kelelahan yang berkembang ketika seseorang mengalami banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan sebagai akibat dari beban pekerjaan yang cukup besar, dimana sumber daya fisik dan mental terkuras secara total yang kemudian membuat perubahan terhadap kepribadian.

Burnout yang terjadi pada pegawai sebagai dampak dari stress kerja yang secara terus menerus dialami oleh pegawai sehingga pegawai sampai pada fase kejenuhan terhadap pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini *burnout* diukur dengan indikator: Kelelahan Fisik, Kelelahan Mental, Kelelahan emosional, Tekanan situasi

II.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam melakukan penelitian ini penulis memerlukan berbagai rujukan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan dengan topik yang diteliti oleh penulis. Maka dari itu penulis menggunakan rujukan dari hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Titik Astuti yang berjudul “Pengaruh Disiplin Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sfa Resto Karanganyar”. Dalam melakukan penelitian ini populasi yang digunakan adalah pegawai yang bekerja di SFA Resto Karanganyar yang berjumlah 110 pegawai. dalam penelitian ini disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Tri Wartono dengan judul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” dengan objek penelitian Pegawai Majalah Mother And Baby sebanyak 35 orang. Dalam penelitian ini, teknik kualitatif dilakukan terhadap data yang disajikan dalam bentuk deskripsi

yang diperoleh dalam wawancara, dan data dalam kuesioner (kuesioner) dievaluasi secara kuantitatif.

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, maka hipotesis stres kerja dapat diterima dengan adanya pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja.

3. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Dr. Zhang Xiaomeng dengan judul “*Psychological resilience before and after work resumption during Covid-19*” memberikan hasil penelitian yaitu sebelum dan setelah melanjutkan pekerjaan, sampel pekerja yang sangat setia memiliki tingkat stres sedang secara keseluruhan.

Stres utama yang dialami responden kami selama periode survei adalah epidemi, keuangan, dan intensitas kerja. Maka dari itu dapat para pegawai yang menjadi objek penelitian ini menyatakan bahwa stres yang dialami oleh pegawai setelah adanya kebijakan *lockdown* di masa pandemic *covid-19* memberikan pengaruh terhadap konsentrasinya pada saat mereka kembali bekerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh I Gede Riana,dkk. dengan judul “*Managing Work-Family Conflict and Work Stress through Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance*” dimana objek dalam penelitian ini adalah Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, Ditjen Sumber Daya Air, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Bali. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai wanita dengan kriteria yang sudah menikah dengan Aparatur Sipil Negara dengan sampel sebanyak 46 orang. Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai namun tidak secara signifikan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Yu De Dai, dkk. Dengan judul “*Work engagement or job burnout? Psychological ownership amongst the employees of international tourist hotels*” dimana objek penelitian ini adalah pegawai delapan hotel bintang lima di kota Taiwan dan Xiamen dan Quanzhou, China dengan total responden sebanyak 600 orang.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa kejenuhan kerja yang dialami oleh responden yang merupakan pegawai hotel tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja mereka. Para responden dinilai lebih kepada Langkah

pengecahan terhadap kejenuhan tersebut dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam bekerja.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Bagher Gorji dengan judul “*The Effect of Job Burnout Dimension on Employees*” dimana objek penelitiannya adalah pegawai Bank Mellat di Provinsi Golestan di Iran. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa melalui *alpha Cronbach* untuk kuesioner standar masalah sebesar 0,78 dan untuk hubungan *burnout* kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,89. Analisis data menggunakan uji koefisien korelasi *Spearman*. Berdasarkan hasil perhitungan disimpulkan bahwa *Burnout* kerja yang terjadi pada pegawai Bank Mellat memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dimana menyebabkan kinerja pegawai menjadi menurun sebagai akibat dari jumlah kerjaan yang lebih banyak.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Hasmah dkk. dengan judul “Pengaruh Disiplin dan Stres Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pandu Siwi Sentosa di Kabupaten Kutai Timur”. Untuk mengetahui pengaruh disiplin dan stres secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pandu Siwii Sentosa Sangatta, Kabupaten Kutai Timur, 46 orang yang diwawancarai mengikuti penelitian ini, mereka menyatakan bahwa kedisiplinan dan stres dalam bekerja sama sangat berpengaruh terhadap Kinerja/produktivitas mereka.
8. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Said Almaududi dengan judul “Pengaruh Kejenuhan Kerja (*Burnout*) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operator Di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkit Jambi Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincah”, berdasarkan uji statistik terdapat pengaruh positif signifikan variabel *burnout* terhadap variabel kinerja karyawan.
9. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sarwani dengan judul “*The Effect Of Work Discipline And Work Environment On The Performance Of Employees*” dimana dalam penelitian ini didapatkan hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Ardian Putra Mandiri Sidoarjo dengan responden sebanyak 127 orang, didapati hasil variabel disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ketepatan waktu, kerapihan pakaian, bekerja secara efektif efisien, pekerjaan

yang dihasilkan memuaskan, mengikuti SOP yang ditentukan, dan tanggung jawab

10. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bryan Filliantoni dkk, dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru”, dimana dalam penelitian ini menggunakan Teknik analisis data Partial Least Square.

Berdasarkan jawaban responden dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena disiplin pegawai disebabkan oleh ketakutan atau kekhawatiran pegawai terhadap sanksi dan denda, bukan karena ingin meningkatkan kinerja

Tabel 3. Matriks Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Sampel dan Alat Uji	Variabel	Hasil/Kesimpulan
1.	Titik Astuti (2016)	SFA Resto Karanganyar	Disiplin Kerja (X ₁)	Berpengaruh Positif Signifikan
		Analisis regresi berganda	Stres Kerja (X ₂)	
			Kinerja Karyawan (Y ₁)	
2.	Tri Wartono (2017)	Majalah <i>Mother and Baby</i>	Stres Kerja (X ₁)	Berpengaruh positif Signifikan
		Metode deskriptif kuantitatif	Kinerja Karyawan (Y ₁)	
3.	Dr. Zhang Xiaomeng (2020)	Pegawai di beberapa negara	Work stress (X ₁)	Berpengaruh positif signifikan
		Metode Deskriptif Kuantitatif		

4.	I Gede Riana, Ni Luh Putu Wiagustini, Kadek Iin Dwijayanti, I Gede Rihayana	Balai Wilayah Sungai Bali- Penida, Ditjen Sumber Daya Air	<i>Work-family conflict (X₁)</i>	Berpengaruh positif Tidak Signifikan
		<i>Quantitative Design</i>	<i>Work stress (X₂)</i>	
			<i>Work Satisfaction (X₃)</i>	
			<i>Employee Performance (Y₁)</i>	
5.	Yu De-Dai, Wen-Long Zhuang, Sung-Cheng Lu and Tzung-Cheng Huan (2020)	Beberapa Hotel Internasional di Taiwan dan China	<i>Work Engagement (X₁)</i>	Tidak Berpengaruh
			<i>Job Burnout (X₂)</i>	
			<i>Psychological ownership (Y₁)</i>	
6.	Mohammad Bagher Gorji (2011)	Bank Mellat, Iran	<i>Job Burnout (X₁)</i>	Berpengaruh signifikan
		Uji Koefisien Korelasi Spearman	<i>Employees Performance (Y₁)</i>	
7.	Hasmah, Anwar Arifin, &	PT. Pandu Siwi Sentosa	Disiplin Kerja (X ₁)	Berpengaruh Signifikan Secara Bersamaan

Indah
Purnama Sari

Analisis
Regresi Linier

Stres Kerja (Y₁)

8.	Said Almaududi	PT PLN (Persero) Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincih Bagian Operator	Kejenuhan Kerja (<i>Burnout</i>) (X ₁)	Berpengaruh Positif Signifikan
----	-------------------	---	--	-----------------------------------

Regresi Linier
Sederhana

Kinerja
Karyawan (Y₁)

9.	Sarwani	PT Ardian Putra Mandiri Sidoarjo	<i>Work Discipline</i> (X ₁)	Berpengaruh Positif Signifikan
----	---------	--	---	-----------------------------------

Analisis
Regresi
Sederhana

*Work
Environment*
(X₂)

*Employees
Performance*
(Y₁)

10.	Bryan Filliantoni, Sri Wartono & Sudarwati	Karyawan Indomobil Nissan-Datsun Solobaru	Disiplin Kerja (X ₁)	Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
<i>Partial Least Square</i>			Stres Kerja (X ₁)	
			Kinerja Karyawan (Y ₁)	

II. 3. Model Penelitian

Berdasarkan hasil dari rumuskan masalah dan tinjauan pustaka, maka dapat disusun sebuah model penelitian empiris dengan data primer sebagai acuan penulisan penelitian, yaitu:

a. Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh para eksekutif untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka siap untuk mengubah perilakunya sesuai dengan aturan main yang telah ditetapkan. Disiplin kerja yang diterapkan dalam perusahaan diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana nantinya akan berdampak positif pada operasional perusahaan/instansi dimana dalam penelitian ini penulis menjadikan Badan Diklat PKN BPK RI sebagai objek penelitian.

b. Pengaruh Stres kerja terhadap kinerja pegawai

Stress kerja merupakan suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka, dimana stress kerja tersebut disebabkan oleh faktor organisasional, individu, dan lingkungan sehingga akan menimbulkan gejala fisiologis, psikologi, dan perilaku. Stress

kerja yang terjadi pada pegawai dinilai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan/instansi.

Jika pegawai mengalami stress kerja maka dapat membuat pegawai tersebut menjadi tidak fokus terhadap kerjaan yang sedang dikerjakannya sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap operasional perusahaan.

c. Pengaruh *Burnout* terhadap kinerja pegawai

Burnout merupakan suatu bentuk dari kelelahan yang berkembang ketika seseorang mengalami banyak tekanan dan terlalu sedikit sumber kepuasan sebagai akibat dari beban pekerjaan yang cukup besar, dimana sumber daya fisik dan mental terkuras secara total yang kemudian membuat perubahan terhadap kepribadian.

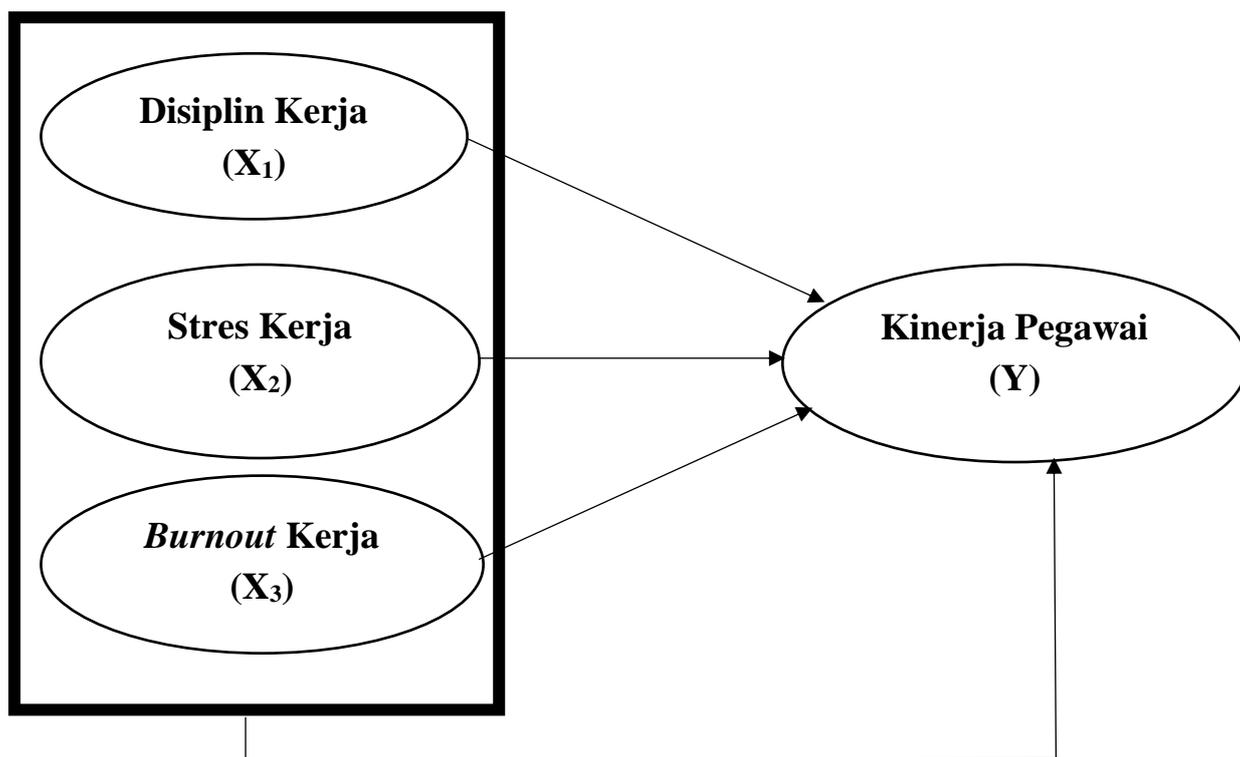
Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui apakah *burnout* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai atau tidak di masa pandemic *covid-19*. Terlebih lagi penulis belum menemukan penelitian terkait pengaruh *burnout* terhadap kinerja pegawai di masa pandemic *covid-19*

d. Pengaruh Disiplin kerja, Stres kerja, *Burnout* Terhadap kinerja pegawai

Dalam penelitian-penelitian terdahulu yang dijadikan referensi, penulis belum menemukan adanya penelitian yang mencari tahu pengaruh disiplin kerja, stress kerja dan *burnout* secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Maka dari itu penulis ingin mengetahui apakah variabel disiplin kerja, stress kerja, *burnout* memiliki pengaruh secara bersama-sama atau tidak terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil dari rumuskan masalah dan tinjauan pustaka, maka dapat disusun sebuah bagan konseptual dengan model penelitian empiris dengan data primer sebagai acuan penulisan penelitian sebagai berikut:

Gambar 3. Gambar Model Penelitian



II. 4. Hipotesis Penelitian

- a. *Ha* : Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat PKN BPK RI di masa pandemi *covid-19*
- b. *Ha* : Stres Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat PKN BPK RI di masa pandemi *covid-19*
- c. *Ha* : *Burnout* kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat PKN BPK RI di masa pandemi *covid-19*
- d. *Ha* : Disiplin kerja, Stres Kerja, *Burnout* Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Diklat PKN BPK RI