

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya. Manajemen SDM bersifat produktif dan bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan sesuatu yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintahkan sesuatu yang harus dikerjakan mengenai penerimaan karyawan, menggaji atau melatih karyawan, atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuhan yang muncul [1].

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang menfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi [3].

##### **2.1.2 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. Adapun pengertian kinerja karyawan menurut pendapat ahli adalah :

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu [4].

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang ditetapkan sebelumnya [3].

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [5].

Dapat disimpulkan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu [5]:

##### 1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *Reality*.

##### 2. Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

#### **2.1.2.3 Manajemen Kinerja yang Efektif**

Karena wawancara penilaian formal secara khusus dilakukan hanya setahun sekali, penilaian itu tidak selalu mempunyai dampak substansial dan lama terhadap kinerja. Jauh lebih penting, daripada penilaian tahunan adalah manajemen kinerja harian yang tidak formal. Atasan yang mengelola kinerja dengan efektif biasanya memiliki empat karakteristik [6]:

##### 1. Mengeksplorasi penyebab masalah kinerja

Mengeksplorasi penyebab masalah kinerja kelihatannya masalah mudah, tetapi hal ini kerap kali menantang. Kinerja mungkin merupakan hasil dari banyak faktor, yang sebagian di luar kendali karyawan. dalam situasi kerja atasan cenderung menyalahkan karyawan yang mereka amati memiliki kinerja kurang baik, sedangkan karyawan cenderung menyalahkan faktor-faktor eksternal. Tiga

faktor yang menjadi penyebab masalah kinerja meliputi kemampuan, motivasi dan situasi/ sistem. Kemampuan meliputi talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan dan lain-lain. Motivasi antara lain faktor-faktor eksternal (pengkomunikasian dan hukuman) maupun faktor internal, sejauh mana seorang karyawan mencurahkan usahanya menyelesaikan pekerjaannya.

2. Mengarahkan perhatian kepada penyebab masalah

Setelah atasan dan karyawan membahas dan menyetujui penyebab masalah kinerja, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan untuk mengendalikan penyebab itu. Jika faktor tertentu mempengaruhi kinerja secara positif, manajer seharusnya berusaha meyakinkan bahwa faktor-faktor itu ada banyak sekali. Dalam hal faktor-faktor yang menghambat, manajer seharusnya berusaha mengurangi atau bahkan menghilangkan. Tergantung pada apakah penyebab masalah kinerja terkait dengan kemampuan, usaha/motivasi, atau situasi, maka cara-cara yang berbeda diperlukan.

3. Mengembangkan rencana aksi dan memberdayakan karyawan untuk mencapai solusi

Manajemen kinerja yang efektif perlu memberdayakan karyawan untuk memperbaiki kinerja. Dalam pendekatan manajemen tradisional di mana atasan memberi perintah dan karyawan mengikuti biasanya tidak membawa tingkat kinerja yang maksimum. Pendekatan yang lebih baru pemberdayaan menuntut atasan bertindak sebagai coach/pembina daripada pengarah dan pengendali. Atasan sebagai coach bekerja memastikan bahwa sumberdaya yang ada tersedia bagi karyawan dan membantu karyawan mengidentifikasi rencana aksi untuk memecahkan masalah-masalah kinerja. Di samping menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan, atasan mengklarifikasi harapan kinerja, menyediakan umpan balik dengan segera dan berusaha menghilangkan aturan, prosedur dan kendali lain yang tidak perlu.

4. Mengarahkan komunikasi pada kinerja dan memberi umpan balik yang efektif

Komunikasi antara atasan dan karyawan amat penting bagi manajemen kinerja yang efektif. Secara tepat apa yang dikomunikasikan dan bagaimana dikomunikasikan dapat menentukan apakah kinerja akan meningkat atau

menurun. Sangat penting bahwa komunikasi mengenai kinerja diarahkan pada kinerja bukan pada orang/pribadi.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan antar perseorangan. indikator inilah yang akan menjadi patokan dalam mengukur kinerja karyawan. Adapun penjelasan dari masing-masing dimensi di atas adalah sebagai berikut [4]:

##### 1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

##### 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

##### 3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil

produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

#### 4. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu, perlakukan efektivitas biaya di seluruh bidang pekerjaan yang memiliki anggaran biaya. Biaya yang dikeluarkan biasanya untuk biaya tetap, biaya variabel atau biaya semi variabel. Biaya ini berkaitan untuk pengeluaran bagi sumber daya, seperti biaya produksi, teknologi, bahan baku atau biaya lainnya.

#### 5. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

#### 6. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling mengkomunikasii, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang karyawan.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, seorang karyawan mungkin bekerja lebih baik daripada karyawan lainnya. Hal ini tak lain karena adanya perbedaan motivasi dari satu karyawan dengan lainnya, disamping potensi awalnya yang memang berbeda. Untuk mengatasi hal ini, seorang pemimpin perusahaan perlu untuk mengetahui motivasi kerja para karyawan di bawahnya. Dengan begitu, maka perusahaan bisa mendorong karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi.

Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu [7]. Motivasi merupakan suatu proses yang dilandasi oleh suatu dorongan. Dorongan inilah yang kemudian disebut sebagai kebutuhan [8].

Motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi kerja merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi [9].

Tujuan pemberian motivasi antara lain mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya [10].

Dapat disimpulkan motivasi adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong baik yang berasal dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan suatu kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas sebagai seorang karyawan.

#### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Faktor yang bisa mempengaruhi motivasi antara lain [7]:

1. Sikap karyawan
2. Pengetahuan atau ketrampilan

3. Pengalaman kerja
4. Peranan
5. Persepsi karyawan

### 2.1.3.3 Bentuk-Bentuk dan Jenis-Jenis Motivasi

Berikut ini bentuk-bentuk motivasi yang sering dilakukan suatu organisasi atau perusahaan, di antaranya adalah [11]:

#### a. Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan karyawan biasanya berwujud uang.

#### b. Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.

#### c. Penetapan pola kerja yang efektif

Penyesuaian yang efektif dari pola kerja pada kebutuhan karyawan yang meningkat tidak mungkin terjadi, minimum pada ukuran yang besar, tanpa perubahan besar dalam budaya intern perusahaan. Perubahan yang demikian lamban sifatnya dan cenderung ketinggalan di belakang kebutuhan perubahan tersebut. Untuk jangka waktu yang cukup lama, mungkin akan terus tampak suatu pola kerja yang tidak rata.

Beberapa perusahaan berhasil menyesuaikan diri dengan kebutuhan akan pekerjaan yang memberikan tantangan, beberapa perusahaan lainnya akan mengadakan percobaan secara tidak efektif, dan beberapa perusahaan lainnya berusaha untuk menentang atau cenderung historis. Akhirnya, keuntungan ekonomis yang diperoleh perusahaan yang berhasil menyesuaikan diri mungkin membuat perusahaan yang ketinggalan tersebut menyadari kenyataan baru.

#### d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk memengaruhi sikap atau perasaan para

karyawan. dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

Jenis-jenis motivasi [11]:

1. Motivasi intrinsik, adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.
2. Motivasi ekstrinsik, adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar.

#### 2.1.3.4 Teori-Teori Motivasi

Motivasi kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Berikut merupakan teori motivasi menurut para ahli :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan, dengan pencetusnya Abraham Maslow. Menurut Maslow bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan yaitu [11]:

- a. Fisik (*fisiologic*)

Umumnya kebutuhan fisiologis bersifat usaha menjaga keseimbangan unsur-unsur fisik seperti makan, minum, gula, garam, protein serta kebutuhan istirahat dan seks. Kebutuhan fisiologis ini sangat kuat, dalam keadaan kelaparan dan kehausan semua kebutuhan lain ditinggalkan dan orang mencurahkan semua kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan ini.

- b. Rasa aman (*safety*)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, muncul kebutuhan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas. Kebutuhan fisiologis dan keamanan pada dasarnya adalah kebutuhan mempertahankan kehidupan. Kebutuhan fisiologis adalah pertahanan hidup jangka pendek, sedang keamanan adalah pertahanan hidup jangka panjang.

- c. Kasih sayang (*belonging and love*)

Setelah kebutuhan fisiologis dari keamanan relatif terpuaskan, kebutuhan dimiliki atau menjadi bagian dari kelompok sosial dan cinta menjadi tujuan



yang dominan. Orang sangat peka dengan kesendirian, pengasingan, ditolak lingkungan, dan kehilangan sahabat atau kehilangan cinta.

d. Pengkomunikasian (*self esteem*)

Ketika kebutuhan dimiliki dan mencintai sudah relatif terpuaskan, kekuatan motivasinya melemah, diganti motivasi komunikasi diri.

e. Aktualisasi diri

Akhirnya setelah semua kebutuhan dasar terpenuhi, muncullah kebutuhan aktualisasi diri, sesuatu kebutuhan yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal dengan seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya. Manusia yang dapat mencapai tingkat aktualisasi diri ini menjadi manusia yang utuh, memperoleh kepuasan dari kebutuhan-kebutuhan yang orang lain bahkan tidak menyadari ada kebutuhan semacam itu.

2. Teori Motivasi *Echievement* McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan yaitu :

a. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*)

Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar dan berusaha keras untuk berhasil

b. Kebutuhan akan kekuatan (*need for power*)

Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

3. ERG Theory (*Existence, Relatedness, Growth Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Existence*, berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness*, berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
- c. *Growth*, berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

### 2.1.3.5 Indikator Motivasi

Indikator dalam mengukur motivasi kerja yang efektif adalah sebagai berikut [12]:

1. Stres kerja, merupakan kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat, atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran gaji dan upah.
2. Prestasi kerja, pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.
3. Pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja.
4. Pengkomunikasian, pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan pengkomunikasian seperti pengkomunikasian atas prestasinya.
5. Tanggung jawab, pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal-atas kompensasi yang diterimanya.
6. Pengakuan, pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.
7. Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

## 2.1.4 Komunikasi

### 2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi lebih dari sekedar hanya mengatakan sesuatu kepada orang lain, komunikasi melibatkan transfer informasi dan pemahaman dari satu orang ke orang lain. Komunikasi akan berhasil jika informasi yang disampaikan dimengerti oleh penerima sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh pengirim.

Komunikasi dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting karena tanpa komunikasi yang baik organisasi atau perusahaan tidak akan bisa berjalan dengan baik. Komunikasi adalah suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain [11].

Komunikasi adalah proses informasi yang diberikan oleh pihak pertama ke pihak lainnya, agar pihak lainnya mengetahui dan menegrti isi inti dari informasi tersebut [13].

Dapat disimpulkan komunikasi adalah interaksi antara dua orang atau lebih untuk menyampaikan suatu pesan atau informasi. Komunikasi secara umum bertujuan untuk memberikan pengetahuan kepada orang lain.

#### **2.1.4.2 Tujuan, Fungsi dan Hambatan Komunikasi**

Tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi sangat memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan para anggota bekerja dari instruksi-instruksi yang diberikan dari atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan memang sudah melekat pada suatu organisasi. Apabila semua bawahan dan atasan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang berisiko mungkin akan berkurang, karena tiap manusia mempunyai cara penyampaian komunikasi yang berbeda-beda secara verbal. Dengan demikian semua perilaku organisasi harus berbicara, bertindak satu sama lain untuk membangun suatu lingkungan kondusif dan mengetahui situasi-situasi yang akan terjadi di luar dugaan karena kesalahan komunikasi sekecil apa pun pasti akan berakibat fatal [11].

Media komunikasi berfungsi untuk [14]:

1. Menjadi sarana hiburan dan pendidikan bagi komunikan
2. Memotivasi komunikan
3. Membuat pesan lebih menarik
4. Menghemat waktu dalam berkomunikasi
5. Isi dan maksud pesan lebih jelas

## 6. Pesan lebih nyata

Hambatan-hambatan komunikasi yang biasa terjadi dalam organisasi sebagai berikut [11]:

### 1. Bahasa

Jika Anda menginginkan komunikasi yang sukses, pengirim pesan harus mempersiapkan pesan dalam bahasa penerima pesan. Laporan ilmiah yang sangat teknis tidak akan memengaruhi kaum profesional dari bidang lain untuk melakukan tindakan.

### 2. Kebisingan

Istilah kebisingan (*noise*) mengacu pada semua hal yang mengganggu atau memperburuk komunikasi dalam organisasi. Misalnya pesan Anda mengalami bentrok dengan pesan lain yang sama-sama harus diperhatikan. Jika si penerima mendapatkan banyak sekali memo setiap harinya, Anda harus memikirkan cara lain untuk mengirimkan pesan Anda.

### 3. Terlalu bertele-tele

Hindari gaya militer yang berlapis-lapis. Gunakan sesedikit mungkin tahap dalam komunikasi Anda. Pembuka adalah penting, namun hendaknya jangan sampai membuat Anda menjadi lupa terhadap inti pesan yang ingin Anda sampaikan sehingga penerima mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi pesan.

### 4. Kesulitan mendengar

Ada banyak sekali kesulitan mendengar di pihak penerima. Tekanan kerja, masalah pribadi, prioritas lain atau kelebihan komunikasi merupakan penyebab munculnya kesulitan mendengarkan.

### 5. Ketidakpercayaan

Ada banyak alasan mengapa pihak penerima tidak percaya dan bersikap sinis terhadap suatu komunikasi. Sebagian rasa tidak percaya tersebut bisa jadi disebabkan oleh pihak pengirim, misalnya jika Anda menandai semua surat Anda penting, atau jika Anda tidak begitu terbuka dalam komunikasi sebelumnya.

### 6. Emosi

Emosi mempengaruhi komunikasi dalam dua hal. Pertama, situasi yang sarat emosi dapat menyebabkan terjadinya banyak kebisingan yang menyebabkan penyimpangan komunikasi. Kedua, cara paling efektif untuk membuat seseorang melakukan tindakan adalah melalui emosi mereka.

#### 7. Lingkaran umpan balik

Tidak adanya lingkaran umpan balik membuat pihak pengirim tidak yakin bahwa pesan telah sepenuhnya dimengerti.

### 2.1.4.3 Prinsip-Prinsip Dasar Komunikasi

Prinsip komunikasi berarti dasar atau asas pikiran untuk membahas komunikasi. Adapun prinsip-prinsip komunikasi sebagai berikut [15]:

1. Komunikasi tidak mungkin dihindari. Tidak ada satu hal pun yang bukan merupakan komunikasi.
2. Komunikasi adalah suatu proses simbolik. Salah satu kebutuhan pokok manusia adalah kebutuhan simbolisasi atau penggunaan lambang.
3. Sebagian besar komunikasi adalah nonverbal. Komunikasi nonverbal (nirlisan) adalah komunikasi yang tidak disampaikan melalui kata-kata, berisi penekanan, pelengkap, bantahan, keteraturan, pengulangan atau pengganti pesan verbal.
4. Konteks (lingkungan) mempengaruhi komunikasi. Masalah pemilihan waktu merupakan aspek konteks yang paling penting dan pemahaman mengenai pemilihan waktu merupakan masalah penting untuk menjadi komunikator yang berhasil.
5. Arti pesan terdapat pada orang-orang, bukan dalam kata-kata. Arti pesan terdapat pada persepsi pengurai sandi, orang-orang memberikan arti, tetapi kata-kata tidak. Pesan yang diingat orang seringkali bukan pesan yang dimaksud si komunikator. Pesan yang diingat adalah apapun yang diinterpretasikan oleh pendengar.
6. Komunikasi tidak dapat diubah. Konsep yang berhubungan menyatakan bahwa peristiwa atau latar belakang komunikasi tidak dapat diulang.
7. Gangguan mempengaruhi komunikasi. Gangguan merupakan faktor yang mempengaruhi pengiriman pesan yang jelas dan akurat. Beberapa gangguan dapat dikurangi atau dihapuskan misalnya dengan menutup pintu atau mematikan perangkat suara stereo. Gangguan benar-benar memerlukan

kompensasi mungkin melalui pengulangan pesan dan atau penggunaan lebih dari satu saluran komunikasi pembawa pesan.

8. Komunikasi itu sirkular, bukan linier. Hal ini berarti orang-orang mengirim dan menerima komunikasi secara serempak. Hal yang menyesatkan mengatakan bahwa proses dimulai pada saat pengirim menyandikan pesan yang akan dikirim melalui suatu saluran kepada penerima.
9. Komunikasi merupakan hal yang paling efisien pada saat partisipan membagi sejumlah pengalaman umum. Pengalaman umum dicapai melalui penggunaan simbol dan pembicaraan sejarah (pengalaman) yang dibagi. Kesalahpahaman akan melahirkan konsekuensi terutama bagi semua pihak yang terlibat dalam komunikasi.

#### 2.1.4.4 Unsur-Unsur Komunikasi

Komunikasi merupakan satu kesatuan yang dibentuk dari lima unsur. Unsur-unsur komunikasi dapat dilihat dari pengertian komunikasi yaitu [14]:

1. Pesan (*message*)

Pesan merupakan ide atau gagasan yang dapat berupa berita atau informasi yang akan disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Komunikasi efektif akan terjadi apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator diterima dengan jelas dan benar oleh komunikan. Pesan dapat disampaikan dalam bentuk intruksi, informasi, permintaan pendapat, saran atau usul. Di samping itu, pesan dapat disampaikan secara lisan, tulisan, gambar, kode dan lain-lain.

2. Penyampai pesan (komunikator)

Komunikator harus berusaha mengemukakan hal-hal yang terkandung dalam pikirannya secara jelas kepada komunikan agar komunikan mudah dan cepat memahami dan menanggapi pesan. Komunikator perlu memperhatikan tingkat pengetahuan, budaya, usia, jabatan, dan lain sebagainya dari komunikan demi tercapainya komunikasi efektif.

3. Penerima pesan (komunikan)

Komunikan akan menafsirkan pesan yang disampaikan oleh komunikator. Penafsiran pesan ini harus dilakukan dengan benar agar terjadi kesamaan makna dengan apa yang dimaksud oleh komunikator.

4. Media (*transmitter*)

Proses pengiriman pesan menggunakan saluran komunikasi yang disebut dengan media komunikasi. Media yang digunakan dalam proses komunikasi tergantung pada jenis dan sifat pesan yang akan disampaikan.

5. Respon (*feedback*).

Respons merupakan reaksi atau tanggapan yang diberikan oleh komunikan terhadap pesan yang diterimanya. Respons ini menjadi ukuran oleh komunikator dalam mengukur efektivitas penyampaian pesan. Respons positif mengindikasikan bahwa pesan yang diterima dengan baik, benar dan tepat oleh komunikan.

#### 2.1.4.5 Tahapan Komunikasi

Proses komunikasi melewati berbagai tahapan. Tahapan komunikasi merupakan proses komunikasi yang dimulai dari [14]:

1. Tahap idiasi

Tahap ini merupakan tahap awal dalam proses komunikasi. Tahap idiasi didefinisikan sebagai proses penciptaan gagasan atau ide yang dilakukan komunikator.

2. Tahap *encoding*

Tahap *encoding* merupakan proses penyusunan gagasan dalam serangkaian simbol atau sandi yang dirancang untuk dikirimkan pada komunikan serta pilihan saluran media komunikasi.

3. Tahap pengiriman/*transmitting*

Tahap *transmitting* merupakan proses pengiriman gagasan yang telah disimbolkan atau disandikan melalui saluran atau media komunikasi yang tersedia dalam organisasi.

4. Tahap penerimaan

Tahap penerimaan merupakan proses penerimaan pesan melalui proses mendengarkan, membaca atau mengamati tergantung pada saluran dan media yang digunakan.

5. Tahap *decoding*

Tahap *decoding* merupakan proses menginterpretasikan pesan yang diterima oleh komunikan. Pada proses ini terkadang terjadi hambatan komunikasi

sehingga pesan yang diterima oleh komunikan berbeda dengan apa yang disampaikan oleh komunikator. Misalnya hambatan semantik.

#### 6. Tahap tindakan

Tahap tindakan merupakan respons komunikan terhadap pesan-pesan yang diterimanya. Respons komunikan dapat berbentuk usaha melengkapi informasi tambahan atau melakukan tindakan-tindakan lain.

### 2.1.4.6 Bentuk-Bentuk Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi kantor dibagi menjadi [14]:

#### 1. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan atau sebaliknya oleh bawahan kepada pimpinan. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dikenal dengan arus informasi ke bawah. Informasi itu misalnya dalam bentuk instruksi dari pimpinan kepada bawahan. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Komunikasi dari bawahan kepada atasan dikenal dengan arus informasi ke atas. Informasi ini misalnya dalam bentuk laporan.

#### 2. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal dilakukan antara pegawai/karyawan suatu unit dengan unit lainnya yang selevel atau sederajat. Komunikasi ini dilakukan dengan maksud untuk membantu pegawai/karyawan berbagi informasi dan mengkoordinasikan tugas sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik.

#### 3. Komunikasi *extra organizational*

Dalam berkomunikasi dikenal istilah tata hubungan. Tata hubungan merupakan aliran komunikasi yang terjadi antar individu dalam organisasi. Tata hubungan ini bertujuan untuk meningkatkan kemahiran dan kemauan kerja.

### 2.1.4.7 Indikator Komunikasi

Ada beberapa indikator komunikasi efektif yaitu [16]:

#### 1. Pemahaman

ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing.



Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

## 2. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

## 3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

## 4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

## 5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat adanya sebuah tindakan.

### 2.1.5 Stres Kerja

#### 2.1.5.1 Pengertian Stres Kerja

Stres kerja dapat muncul dengan mudah, terlebih ketika banyak pekerjaan kantor menumpuk yang harus segera diselesaikan oleh karyawan di tempat kerja. Gejala stres juga bisa muncul ketika hubungan interpersonal karyawan dengan atasan dan rekan kerja tidak berjalan dengan baik. Gejala awal yang biasanya ditunjukkan oleh karyawan yang mengalami stres kerja adalah sulit berkonsentrasi, terlebih untuk jangka waktu yang cukup panjang. Biasanya akan ada penurunan kinerja dari karyawan tersebut. Tak jarang karyawan yang stres akan membuat kesalahan pada

pekerjaan kantor yang tergolong mudah diselesaikan. Beberapa bahkan tidak bisa memenuhi *deadline* yang telah diberikan oleh atasan.

Stres kerja adalah kondisi rangsangan seseorang yang tidak mampu diselesaikan oleh diri sendiri sehingga akan mengganggu psikologi seseorang. Seseorang yang mengalami stres menjadi grogi dan merasakan kekhawatiran kronis. Mereka sering menjadi pemarah, kadang-kadang sangat pendiam, tidak dapat rileks atau memperlihatkan sikap yang tidak sportif [13].

Stres juga didefinisikan sebagai reaksi-reaksi individu terhadap faktor-faktor baru atau yang mengancam dalam lingkungan kerja seseorang. Lingkungan kerja sering kali berisi situasi-situasi baru dan situasi-situasi tertekan yang bersifat individu dan dapat dihasilkan dalam perubahan-perubahan emosional, perseptual, perilaku dan fisiologis [1].

Stres adalah kondisi ketegangan emosi pada diri seseorang yang berproses baik pada pikiran/mental maupun fisik, apabila ini terjadi secara berlebihan maka akan mengancam kemampuannya dalam menghadapi lingkungannya [17].

Dapat disimpulkan stres kerja adalah suatu kondisi dimana terdapat satu atau beberapa faktor di tempat kerja yang berinteraksi dengan pekerja sehingga mengganggu kondisi fisiologis dan perilaku. Stres kerja sendiri dapat muncul apabila terdapat suatu kesenjangan antara kemampuan seorang individu dari tuntutan-tuntutan dari pekerjaannya, serta kesenjangan antara kebutuhan individu dengan pemenuhan dari lingkungan itu sendiri.

#### **2.1.5.2 Pendekatan Stres Kerja**

Stres ringan mungkin akan memberikan keuntungan bagi organisasi, tetapi dari sudut pandang individu hal tersebut bukan merupakan hal yang diinginkan. Maka manajemen mungkin akan berpikir untuk memberikan tugas yang menyertakan stres ringan bagi karyawan untuk memberikan dorongan bagi karyawan, namun sebaliknya itu akan dirasakan sebagai tekanan oleh si pekerja. Maka diperlukan pendekatan yang tepat dalam mengelola stres, ada dua pendekatan individu dan pendekatan organisasi [10].

##### **1. Pendekatan individu**

Dalam pendekatan individu seorang karyawan dapat berusaha sering untuk mengurangi level stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif,

yaitu pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi dan dukungan sosial. Dengan pengelolaan waktu yang baik maka seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tanpa adanya tuntutan kerja yang tergesa-gesa. Dengan latihan fisik dapat meningkatkan kondisi tubuh agar lebih prima sehingga mampu menghadapi tuntutan tugas yang berat.

## 2. Pendekatan organisasi

Beberapa penyebab stres adalah tuntutan dari tugas dan peran serta struktur organisasi yang semuanya dikendalikan oleh manajemen, sehingga faktor-faktor itu dapat diubah. Oleh karena itu strategi-strategi yang mungkin digunakan oleh manajemen untuk mengatasi stres karyawannya adalah melalui seleksi dan penempatan, penetapan tujuan, redesign pekerjaan, pengambilan keputusan partisipatif, komunikasi organisasional dan program kesejahteraan.

Pendekatan pribadi untuk pengelolaan stres menggunakan dua strategi, yaitu [18]:

### 1. Psikologis

Strategi psikologis dilakukan melalui peningkatan kesadaran diri, pengurangan ketegangan dan konseling atau psikoterapi

### 2. Latihan fisiologis

Strategi latihan fisiologis melalui mengatur makan secara bijaksana, berhenti merokok, dan berolahraga.

### 2.1.5.3 Faktor-Faktor Penyebab Stres Kerja

Secara umum faktor-faktor penyebab stres kerja dikelompokkan sebagai berikut [19]:

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan baik fisik maupun keahlian dan waktu yang tersedia bagi karyawan.
2. Supervisor yang kurang pandai. Seorang karyawan dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau intruksi secara baik dan benar.

3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya, karyawan dikejar waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan. atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
5. Ambiguitas peran. Agar menghasilkan performan yang baik, karyawan perlu mengetahui tujuan dari pekerjaan, apa yang diharapkan untuk dikerjakan serta scope dan tanggung jawab dari pekerjaan mereka. Saat tidak ada kepastian tentang definisi kerja dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya akan timbul ambiguitas peran.
6. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para karyawan atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme).
7. Frustrasi. Dalam lingkungan kerja, perasaan frustrasi memang bisa disebabkan banyak faktor. Faktor yang diduga berkaitan dengan frustrasi kerja adalah terhambatnya stres kerja, ketidakjelasan tugas dan wewenang serta penilaian/evaluasi staf, ketidakpuasan gaji yang diterima. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.
8. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu :
  - a. Konflik peran intersender, dimana pegawai berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai
  - b. Konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada karyawan atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya,

jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada karyawan atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Berikut ini merupakan faktor yang menjadi sumber stres, yaitu [18]:

1. Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang individu

Ada beberapa tugas yang cenderung menunjukkan lebih banyak berhubungan dengan stres daripada tugas-tugas lain.

2. Stres peran

Individu-individu lebih efektif memainkan perannya ketika ia memahami tentang peran yang dimainkannya, sehingga mereka tidak mengalami stre/tekanan-tekanan peran yang menimbulkan konflik peran yang tinggi.

3. Peluang partisipasi

Ada beberapa manajer dilaporkan bahwa apabila tingkat partisipasi mereka dalam mengambil keputusan dirasakan lebih banyak akan mengalami stres yang lebih rendah. Sebaliknya, tingkat kecemasan terhadap tugas dan ancaman terhadap tugas yang dirasakan oleh manajer yang partisipasinya terhadap tugasnya rendah.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang lain mungkin dapat memengaruhi stres yang sedang bekerja. Sebagai seorang manajer keefektifannya tergantung pada siapa yang bekerja untuknya, seandainya manajer mempunyai alasan bahwa dirinya tidak mempunyai kepercayaan terhadap mereka, atau kemampuannya kurang dapat mengndalikan mereka, maka manajer akan mengalami stres karena dirinya tidak dapat mengendalikan situasi tersebut.

5. Faktor-faktor organisasi

Organisasi itu sendiri dapat menyebabkan stres. Contohnya, banyak yang percaya bahwa birokrasi (atau mekanis) merupakan bentuk organisasi yang mengarah dan tidak memaksimalkan potensi individu, sedangkan struktur organisasi lebih memungkinkan untuk mewujudkan potensi dan produktivitas individu.

### 2.1.5.3 Indikator Stres Kerja

Penyebab seseorang menjadi stres yang menjadi indikator stres kerja adalah sebagai berikut [13]:

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang berlaku adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kantor yang kurang memadai
4. Konflik antara pemimpin, sesama karyawan atau sekelompok yang sulit terselesaikan
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah-masalah keluarga yang membelit seseorang, di antaranya masalah anak-anak, istri, orang tua dan lain-lain.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian ini, ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang perlu untuk dikemukakan. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu :

Desy Ernika (2016) dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda. Metode yang digunakan adalah kualitatif-kuantitatif. Populasi dan sampel penelitian ini adalah 56 orang karyawan PT. Inti Tractors Samarinda Tahun 2015. Metode pengumpulan data menggunakan interview, dokumentasi dan perpustakaan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian secara parsial dan simultan menunjukkan komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda [2].

Novi Susanti dan Mardiana (2018) dengan Judul Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Mahakam Resources Tbk Samarinda. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan tetap di bagian produksi PT. Tirta Mahakam Resources Tbk Samarinda pada tahun 2017 sebanyak 792 populasi. Teknik penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak 266 responden. Hasil penelitian baik secara simultan maupun secara parsial menunjukkan stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [20].

Shinta Vesmagita (2015) Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. Mah Sing Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah seluruh karyawan tetap PT. Mah Sing Indonesia sebanyak 361 orang. Teknik penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *convenience purposive sampling*. Ukuran sampel yang dijadikan dasar pengukuran sampel menggunakan rumus Slovin sehingga jumlah sampel sebanyak 100 responden. Hasil penelitian secara simultan komunikasi organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [21].

Robin dan Leony Hoki (2018) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Red Ribbon Indonesia. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi karyawan PT Red Ribbon Indonesia yang berjumlah 56 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian secara simultan stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. secara parsial stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [22].

Ida Ismawati, Abd. Kodir Djaelani dan Afi Rachmat Slamet (2017) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di bagian Produksi (Studi Kasus pada PT. Gatra Mapan Ngijo Karangploso. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dibagian produksi (PT.Gatra Mapan Ngijo Karangploso.) yang berjumlah 250 orang. Hasil penelitian secara simultan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. secara parsial motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [23].

**Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Desy Ernika (2016)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi	Variabel Dependen: Y = Kinerja Karyawan	Secara parsial : 1. Komunikasi Organisasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda	Variabel independen: $X_1 = \text{Komunikasi Organisasi}$ $X_2 = \text{Motivasi}$	karyawan Secara simultan : 1. Komunikasi Organisasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Novi Susanti dan Mardiana (2018)	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Mahakam Resources Tbk Samarinda	Variabel Dependen: $Y = \text{Kinerja Karyawan}$  Variabel independen: $X_1 = \text{Stres Kerja}$ $X_2 = \text{Motivasi Kerja}$	Secara parsial : 1. Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Secara simultan : 1. Stres kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Shinta Vesmagita (2015)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT. Mah Sing Indonesia	Variabel Dependen: $Y = \text{Kinerja Karyawan}$  Variabel independen: $X_1 = \text{Komunikasi Organisasi}$ $X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$	Secara parsial : 1. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Secara simultan : 1. Komunikasi organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Robin dan Leony Hoki (2018)	Pengaruh Stres Kerja dan lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Red Ribbon Indonesia	Variabel Dependen: $Y = \text{Kinerja Karyawan}$  Variabel independen: $X_1 = \text{Stres Kerja}$ $X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$	Secara parsial : 1. Stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Secara simultan : 1. Stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Ida Ismawati, Abd. Kodir Djaelani dan Afi Rachmat Slamet (2017)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di bagian Produksi (Studi Kasus pada PT. Gatra Mapan Ngijo Karangploso	Variabel Dependen: $Y = \text{Kinerja Karyawan}$  Variabel independen: $X_1 = \text{Motivasi}$ $X_2 = \text{Disiplin Kerja}$	Secara parsial : 1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Secara simultan : 1. Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

### 2.3 Kerangka Konseptual

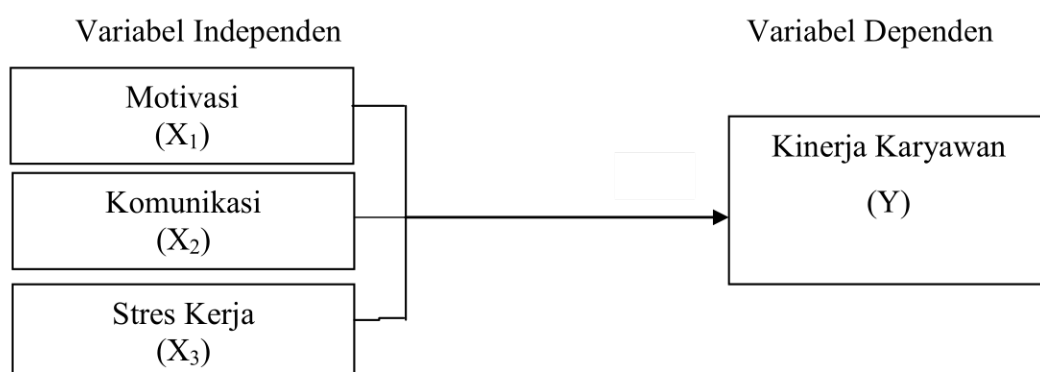


Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

Dengan adanya komunikasi antar karyawan dapat menciptakan hubungan yang baik. Jika sudah tercipta hubungan yang baik antar karyawan maka karyawan tersebut akan merasa betah dan nyaman ketika berkerja di perusahaan atau organisasi tersebut sehingga karyawan tersebut mampu membawa perusahaan mencapai tujuan.

Stres adalah kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan. Artinya karyawan yang bersangkutan akan menghadapi berbagai gejala negatif yang pada gilirannya berpengaruh pada prestasi kerjanya / kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan pengaruh antara variabel independen (motivasi, komunikasi dan stres kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan), maka akan dirumuskan dengan kerangka konseptual sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru di dasarkan pada teori yang relevan, belum di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [24]. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Adapun hipotesis pada penelitian ini yaitu :

### 1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.

Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi tempat seseorang bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual [1]. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [2] [20].

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis adalah sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.

### 2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karsa Prima Permata Nusa

Komunikasi tidak hanya penting untuk manusia tetapi juga penting untuk sistem pengendalian manajemen yang merupakan alat untuk mengarahkan, memotivasi, memonitor atau mengamati, serta evaluasi pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan. Hal itu dimaksudkan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar [11]. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [2].

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis adalah sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.

### 3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karsa Prima Permata Nusa

Jika stres terlalu tinggi kinerja mulai menurun, karena stres mengintervensi kinerja. Seorang karyawan kehilangan daya/kemampuan untuk mengatasi, menjadi tidak mampu membuat berbagai keputusan, dan kinerja menjadi titik nol, karyawan mengalami kehancuran, terlalu sulit untuk bekerja, mogok dan menolak untuk berangkat bekerja untuk menghadapi stres [17]. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [20].

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis adalah sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.

### 4. Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.

Karyawan pada suatu perusahaan perlu diberikan motivasi yang berguna sebagai dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat dan memberikan hasil kerja yang terbaik namun komunikasi yang terjalin antar divisi juga harus baik dan lancar, dimana sering pada perusahaan karyawan tidak membagikan informasi kepada bagian lain yang berkaitan sehingga menyebabkan komplain pelanggan karena tidak sesuai apa yang diinformasikan oleh pelanggan. Keadaan seperti ini dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan di samping faktor lainnya seperti kurang memadainya peralatan yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis adalah sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Motivasi, Komunikasi dan Stres Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karsa Prima Permata Nusa.