

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan serta ketahanan suatu perusahaan, dipengaruhi oleh sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sangat menentukan hasil dari produktifitas perusahaan. Aset paling penting yang harus dimiliki organisasi atau perusahaan dan harus dipertahankan adalah sumber daya manusia, Samsudin (2015). Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, Ratnasari (2013).

Stres merupakan satu masalah yang tidak dapat dihindari oleh setiap orang dan seringkali banyak memberikan efek negatif terhadap kesehatan maupun kinerja seseorang. Stres dilingkungan kerja dapat terjadi pada setiap level manajemen mulai dari *top of management* sampai pada karyawan biasa. Stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan ataupun suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang, Yuliawan (2012). Sebuah lembaga penelitian terhadap stres kerja di Jepang secara berkala memantau tingkat stres yang terjadi ditempat kerja dan menemukan bahwa jumlah karyawan yang merasakan tingkat stres tinggi dalam menjalani pekerjaan sehari-hari mengalami peningkatan 51% ditahun 1982 menjadi hampir dua pertiga dari total populasi pekerja yang ada di tahun 2000. Pada tahun yang sama, 6000 perusahaan di Inggris mengeluarkan rata-

rata lebih dari 80.000 dollar Amerika untuk membayar kerusakan yang ditimbulkan akibat stres pada karyawan (Saragih, 2015).

Hubungan kerja antar sesama pegawai baik di dalam unit kerja maupun di luar unit kerja berpotensi menimbulkan konflik. Salah satu alasan mengapa konflik harus dikelola adalah karena konflik pasti muncul di setiap sisi kehidupan manusia baik ditempat kerja dan diluar tempat kerja. Konsekuensi dari konflik terhadap seseorang mungkin bervariasi di antaranya adalah menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau rasa bermusuhan (Robbins dan Judge, 2015). Dampak konflik dalam organisasi dapat juga diakibatkan oleh tujuan, nilai (*value*), atau opini seorang individu akan atau sedang dihalangi oleh individu atau kelompok lain (Dreu, 2016). Dengan demikian, seorang individu yang tidak mau menerima ide-ide atau gagasan dari individu lainnya, ketika melaksanakan tugas (*task*) dan hubungan (*relationship*) dengan individu lain akan menimbulkan konflik yang dapat mengakibatkan seorang pegawai mengalami stres kerja.

Dalam melaksanakan pekerjaan, sesama karyawan tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan keduanya untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing. Dimana komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada Bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan Bahasa tubuh (*body language*), menunjukkan sikap tertentu

misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu, dan masih banyak bahasa tubuh lainnya, cara seperti ini disebut komunikasi nonverbal. Menurut Gufrey (2016:45) “Komunikasi adalah pengiriman informasi dan makna dari suatu individu atau kelompok ke individu ke kelompok lainnya”. Dengan adanya komunikasi yang efektif, maka suatu kegiatan di organisasi dapat berjalan dengan lancar. Begitu sebaliknya apabila tidak ada komunikasi yang baik, maka akan berdampak buruk bagi organisasi. Komunikasi yang baik dan efektif juga meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja bagi karyawan organisasi. Komunikasi juga merupakan alat penyampaian keputusan, aturan, perintah, instruksi dari atasan kepada seluruh bawahan. Komunikasi yang efektif mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat berjalan dengan maksimal. Kinerja adalah pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Kinerja setiap karyawan tentu sangat dipengaruhi karakteristik pekerjaan dan komunikasi yang efektif. Sikap dan perilaku kerja dengan kreativitas yang tinggi sesuai dengan karakteristik pekerjaan secara positif dan menjaga komunikasi yang efektif dengan klien dapat meningkatkan kinerja serta meminimalisir kemangkiran kerja karyawan.

Kinerja karyawan memberikan manfaat bukan hanya organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat kinerja karyawan bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan kelompok atau

individu, memperbaiki kinerja, memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak dipindahkan, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan.

Menurut penuturan Manager Hotel dan karyawan yang ada pada Hotel Como Shambhala Esate Gianyar setiap karyawan mempunyai stres kerja yang dialami masing-masing individu dikarenakan adanya begitu banyak tekanan, ketegangan dan kecemasan dalam pekerjaan sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan mereka. Stres kerja tersebut dapat dilihat dari beberapa hal, mereka mengatakan bahwa masalah stres karyawan terjadi akibat adanya beban kerja dan *deadline* kerja yang tinggi, senioritas terhadap karyawan baru dengan karyawan yang magang serta terjadinya ketidakharmonisan antar sesama karyawan maupun dengan atasan. Adapun contoh stres kerja yang terjadi pada karyawan *Housekeeping* yang stres karena tidak mampu membersihkan kamar saat padat pengunjung dan harus bisa sesuai dengan jam pesanan tamu yang sudah diinformasikan oleh karyawan *Front Office*, akibatnya karyawan *Housekeeping* memerlukan waktu yang lebih panjang untuk membersihkan kamar, sehingga memicu stres kerja dan menurunkan kualitas kinerja karyawan *Housekeeping* tersebut.

Selain permasalahan yang dijelaskan diatas efek dari stres kerja juga dapat dilihat dari tingkat masuk keluarnya karyawan, sebagaimana menurut Robbins dan Judge (2013) mengungkapkan stres yang dikaitkan dengan perilaku dapat mencakup dalam perubahan dalam produktivitas, absensi dan tingkat masuk keluarnya karyawan. Adapun absensi karyawan dijelaskan pada Tabel 1.1 berikut ini

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan Hotel Como Shambhala Estate Gianyar
Tahun 2021

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH ABSENSI	TINGKAT ABSENSI (%)
Januari	156	24	9	2,67%
Februari	156	22	7	3,14%
Maret	156	25	7	3,57%
April	156	26	6	4,33%
Mei	156	25	6	4,16%
Juni	156	26	4	6,5%
Juli	156	25	4	6,25%
Agustus	156	26	5	5,2%
September	156	26	6	4,33%
Oktober	156	24	4	6%
November	156	27	7	3,85%
Desember	156	26	6	4,33%

Sumber : Hotel Como Shambhala Estate Gianyar (2021)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa bulan Januari sampai Desember 2021 tingkat absensi karyawan paling tinggi terjadi pada bulan Juni (6,5%) dan Juli (6,25%). Hal ini disebabkan oleh stres kerja yang dialami oleh karyawan sehingga stres kerja yang memicu kelelahan saat bekerja dan tingkat absensi semakin tinggi.

Hasil penelitian mengenai stres kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Noor (2016) dan Wartono (2017) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Massie (2018) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif pada kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian Ahmad (2019) bahwa stres kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang menjadi pemicu adanya stres pada karyawan yaitu salah satunya konflik interpersonal, menurut Hung *et al* (2013) konflik interpersonal adalah persepsi yang terjadi ketika pihak yang berbeda terus berbeda pandangan atau konflik ketika adanya ketidakcocokan antar individu satu dengan yang lainnya. Sebagaimana hasil wawancara penulis pada karyawan menuturkan bahwa konflik antar sesama karyawan tidak bisa di hindari seperti misalnya perbedaan pendapat dan pemikiran antar sesama karyawan maupun dengan atasan. Perbedaan pendapat dan pemikiran antara karyawan pun sering terjadi karena latar belakang kebudayaan yang berbeda mengingat banyaknya jumlah karyawan di Hotel Como Shambhala Estate Gianyar. Sama halnya dengan organisasi yang lain, Hotel Como Shambhala Estate Gianyar merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki berbagai tingkat kepentingan, keinginan, pandangan maupun karakter yang beraneka ragam yang sering mengundang berbagai konflik, kalau tidak dapat dipahami secara profesional akan berdampak pada kinerja karyawan itu

sendiri dan kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai dengan optimal.

Hasil penelitian mengenai konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Rahmawati (2017) dan Indriana (2020) bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Hidayat (2021) menyatakan bahwa konflik interpersonal berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Waruwu (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konflik interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi yaitu proses pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif (Effendi, 2014). Berdasarkan fenomena yang terjadi terdapat indikasi masalah pada komunikasi antar karyawan Hotel. Adapun contoh masalah komunikasi yang terjadi yaitu antara karyawan *Front Office* dan *Housekeeping* dimana kurangnya responsif dalam menanggapi komplain tamu secara langsung, serta adanya keluhan terkait kurangnya informasi fasilitas kamar seperti tamu tidak mengetahui jika harus memesan kamar dengan fasilitas kamar mandi di dalam, karena Hotel Como Shambhala Estate memiliki tipe kamar yang berbeda-beda. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antara karyawan *Front Office* dan *Housekeeping* kurang efektif sehingga memicu menurunnya kinerja mereka.

Hasil penelitian mengenai komunikasi terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Dewi (2021) dan Ardiansyah (2016) menjelaskan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu menurut Manurung (2020) menjelaskan bahwa komunikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian Lustono (2019) menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjabaran latar belakang dan di atas, maka peneliti melakukan penelitian mengenai “Pengaruh Stres Kerja, Konflik Interpersonal, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar?
2. Apakah konflik interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja, konflik interpersonal dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar.

1. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh konflik interpersonal terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Untuk mengembangkan ilmu pelajaran yaitu sumber daya manusia
 - b. Untuk mengembangkan kajian ilmiah dalam pengembangan media pembelajaran
2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang sangat berarti, terutama bagi Hotel Como Shambhala Estate Gianyar. Khususnya dalam mengelola sumber daya manusia yang telah dimiliki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada Perusahaan tersebut yang berkaitan dengan stres kerja, konflik interpersonal dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Shambhala Estate Gianyar.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.2 Landasan Teori

Menurut Sugiyono (2017:81) teori adalah alur logika atau penalaran, yang merupakan seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang disusun secara sistematis. Ada beberapa teori-teori yang dilakukan oleh penulis untuk membahas suatu permasalahan diantaranya yaitu :

2.2.1 *Goal Setting Theory*

Grand teori *goal setting* yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen. Menurut Robbins dan Coulter (2012) bahwa manajemen diartikan sebagai aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal Setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Individu harus mempunyai ketrampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik atau menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Menurut Robbins, (2008) menemukan *goal setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan kedalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri.

2.2.2 Stres Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja merupakan hal yang dialami oleh setiap karyawan atau pekerja, bahkan seorang pemimpin sekalipun pernah mengalami stres dalam bekerja. Banyak hal yang memicu stres kerja, Menurut Malia (2016), stres adalah suatu respon adaptif, melalui karakteristik individu dan atau proses psikologis secara langsung terhadap tindakan, situasi, dan kejadian eksternal yang menimbulkan tuntutan khusus baik fisik maupun psikologis yang bersangkutan. Sedangkan menurut Putra (2017), mengemukakan bahwa stres kerja adalah suatu ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Menurut Khaira (2015), stres merupakan kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan, atau tuntutan sesuai

dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu.

Stres adalah suatu kondisi yang selalu dihindari oleh individu, namun seringkali pekerjaan seseorang justru menimbulkan stres bagi dirinya. Stres pun pasti dialami oleh setiap orang apalagi jika dihubungkan dengan pekerjaan yang dialami oleh setiap orang apalagi jika dihubungkan dengan pekerjaan yang dijalani sehari-hari. Stres yang kemunculannya mengacu pada pekerjaan seseorang disebut dengan stres kerja (Menurut Jumilah, 2015). Sedangkan menurut Wijanarko (2016) juga berpendapat bahwa setiap pekerjaan bisa dikatakan sebagai penyebab munculnya stres, karena didasari adanya beban kerja yang terlalu banyak, konflik peran dan adanya proses penyesuaian hubungan dengan orang lain.

Berdasarkan penjelasan tentang stres diatas dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu interaksi antara kondisi kerja dengan sifat individu yang bekerja yang merubah reaksi baik secara fisik, psikologis maupun perilaku yang berasal dari tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan individu atau kondisi lingkungan yang menimbulkan stres.

2. Jenis Stres Kerja

Berney dan Selye (dalam Asih, *et al.*, 2018:4-5) mengategorikan jenis stres menjadi dua yaitu :

- a. *Eustress*, yaitu hasil dari respon terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang

diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat *performance* yang tinggi.

- b. *Distress*, yaitu hasil dari respon terhadap stress yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi, seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

3. Faktor Penyebab Stres

Menurut Noor (2016), ada beberapa *stressor* sebagai berikut :

a. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan adalah penyebab stres yang berasal dari lingkungan luar, terdiri dari :

1. Ketidakpastian ekonomi yang disebabkan oleh perubahan bisnis yang berputar.
2. Ketidakpastian politik yang disebabkan politik Negara yang berubah-ubah.
3. Perubahan teknologi yaitu perubahan dalam teknologi seperti, penggunaan komputer, robot, dan mesin-mesin otomatis lainnya.

b. Faktor Organisasi

Faktor organisasi adalah faktor yang berasal dari organisasi tempat bekerja tersebut bekerja, terdiri dari :

1. Tuntutan tugas merupakan hal yang bersangkutan dengan tugas seseorang, faktor ini meliputi pekerjaan, kondisi, dan tata letak.
2. Tuntutan peran yaitu faktor yang berhubungan dengan tekanan yang didapat pegawai saat mendapat tugas, seperti banyak beban kerja daripada waktu yang diberikan.
3. Tuntutan pribadi yaitu tekanan yang ditimbulkan oleh pegawai karena hubungan kerja yang kurang.

c. Faktor Individu

Faktor individu yang menyebabkan stres berasal dari individu tersebut sendiri yang terdiri dari :

1. Masalah keluarga yaitu masalah yang timbul dari keluarga yang terbawa sampai tempat kerja.
2. Masalah ekonomi kondisi keuangan pribadi dapat mengganggu kondisi pegawai dan mengganggu kinerja.
3. Kepribadian yaitu stres yang ditimbulkan oleh karakteristik dari orang tersebut.

4. Sumber Stres Kerja

Menurut Cooper (2010) terdapat 5 sumber stres yaitu:

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, sulit berkonsentrasi dan menurunnya motivasi kerja yang berakibat pada produktivitas kerja. Faktor yang

mempengaruhi kondisi kerja (hal-hal yang mungkin terjadi di tempat kerja) salah satunya adalah beban kerja yang berlebihan, jadwal bekerja, dan bahaya fisik.

b. Stres Karena Peran

Adanya sebuah penelitian tentang stres kerja bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja diperusahaan yang sangat besar, atau yang kurang memiliki struktur yang jelas, mengalami stres karena konflik peran. Mereka stres karena ketidakjelasan peran dalam bekerja dan tidak tahu apa yang diharapkan oleh manajemen. Faktor yang mempengaruhi stres karena peran, adanya bias dalam membedakan gender dan *stereotype* peran gender, dan pelecehan seksual.

c. Faktor Interpersonal

Stres ditentukan oleh individu sendiri, sejauh mana ia melihat situasinya sebagai penuh stres. Faktor yang mempengaruhi faktor interpersonal hasil kerja dan sistem dukungan sosial yang buruk, persaingan politik,

d. Perkembangan Karier

Setiap orang tentu punya harapan-harapan ketika mulai bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi. Faktor yang mempengaruhi perkembangan karir yaitu promosi ke jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi ke jabatan yang lebih tinggi dari

kemampuannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.

e. Struktur Organisasi

Gambaran perusahaan Asia dewasa ini diwarnai oleh kurangnya struktur organisasi yang jelas. Salah satu penyebabnya karena di perusahaan Asia termasuk Indonesia, masih banyak yang berbentuk *family business*. Kebanyakan *family business* dan bisnis-bisnis lain di Indonesia yang masih sangat konvensional dan penuh dengan budaya nepotisme, minim akan kejelasan struktur yang menjelaskan jabatan, peran, wewenang dan tanggung jawab. Tidak hanya itu, aturan main yang terlalu kaku atau malah tidak jelas, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan berhubungan dengan suasana hati dan perilaku negatif. Peningkatan taraf dari kesehatan mental dan fisik.

5. Dampak Stres Kerja

Menurut Robbins (2016) mengemukakan 3 kategori dampak yang timbul akibat stres kerja :

a. Gejala Fisiologis

Kebanyakan perhatian dini atas stres diarahkan pada gejala fisiologis terutama karena topik itu diteliti oleh spesialis dari ilmu kesehatan medis. Riset ini memandu pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan pada metabolisme, peningkatan laju

detak jantung dan pernafasan, meningkatkan tekanan darah, menimbulkan sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.

b. Gejala Psikologis

Stres dapat menyebabkan ketidakpuasan. Stres yang berkaitan dengan pekerjaan. Itulah efek psikologis yang paling sederhana dan paling jelas dari stres. Selain itu stres juga dapat muncul dalam keadaan psikologis lain misalnya berupa kegelisahan, kebosanan, agresif, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, mudah marah dan suka menunda-nunda pekerjaan

c. Gejala Perilaku

Gejala stres yang dikaitkan dengan perilaku mencakup perubahan dalam produktivitas, absensi, tingkat keluar masuknya karyawan, juga perubahan dalam kebiasaan makan, gelisah dan sulit tidur.

6. Indikator Stres Kerja

Jin, *et al* (2017), menuturkan indikator untuk stres kerja ada empat yaitu sebagai berikut :

a. Kekhawatiran

Adalah takut terhadap suatu hal yang belum diketahui dengan pasti dalam pekerjaan. Perasaan khawatir dialami oleh pekerja yang dikarenakan karena banyak faktor dalam pekerjaan tersebut.

b. Gelisah

Perasaan yang tidak tenteram yang dirasakan oleh pekerja saat melakukan tugas pekerjaan yang dia kerjakan. Biasanya dikarenakan tugas yang memiliki resiko tinggi.

c. Tekanan

Suatu perasaan tertekan dari seorang pekerja yang dirasakan saat dia melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Bisa disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri.

d. Frustrasi

Rasa kecewa akibat kegagalan di dalam mengerjakan sesuatu atau akibat tidak berhasil dalam mencapai suatu tujuan. Ini biasanya dikarenakan kurang puas terhadap pekerjaan tersebut.

2.2.3 Konflik Interpersonal

1. Pengertian Konflik

Pada hakikatnya teori konflik muncul sebagai bentuk reaksi atas tumbuh suburnya teori fungsionalisme struktural yang dianggap kurang memperhatikan fenomena konflik sebagai salah satu gejala di masyarakat yang perlu mendapatkan perhatian. Setiadi dan Kolip (2011 : 364), mengatakan bahwa teori konflik adalah salah satu perspektif di dalam sosiologi yang memandang masyarakat sebagai salah satu sistem yang terdiri dari bagian atau komponen yang mempunyai kepentingan yang berbeda-beda di mana komponen yang satu berusaha melakukan

kepentingan yang lain sehingga memenuhi kepentingannya atau memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Secara etimologi, konflik (*conflict*) berasal dari bahasa latin *configure* yang berarti saling memukul. Menurut Antonius, dkk (dalam Rahmanto, 2012 : 13) konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain dimana hal ini dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi. Menurut Maftuh (2004), yang menyatakan bahwa dalam konflik, interaksi sosial antar individu atau kelompok lebih dipengaruhi oleh perbedaan daripada persamaan. Sedangkan menurut Scanell dalam Rahmayanto (2012), konflik adalah suatu hal alami dan normal yang timbul karena perbedaan persepsi, tujuan atau nilai dalam sekelompok individu. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengertian konflik adalah suatu tindakan dari suatu pihak yang mengganggu pihak lain dalam proses interaksi sosial yang dipengaruhi oleh perbedaan persepsi dan tujuan.

2. Pengertian Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal adalah pertentangan antara seseorang dengan orang lain atau ketidakcocokan kondisi yang dirasakan oleh seseorang karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan tujuan dan sikap. Konflik Interpersonal adalah bentuk pertentangan yang terjadi dalam organisasi yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi,

ketergantungan aktivitas kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif (Sunardi dalam Rachmayanti, 2017)

Hardjana (dalam Rachmayanti, 2017), menyatakan bahwa konflik interpersonal adalah perselisihan dan pertentangan antara dua orang atau dua kelompok dimana perbuatan yang satu berlawanan dengan yang lainnya sehingga salah satu atau keduanya saling terganggu. Sementara itu Handoko (dalam Rachmayanti, 2017), mengemukakan bahwa konflik interpersonal adalah ketidaksesuaian dua orang atau lebih anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya perbedaan status, tujuan nilai dan persepsi.

Konflik interpersonal merupakan pertentangan antar pribadi atau individu yang didorong oleh ketidaksukaan atau ketidaksepakatan yang sifatnya pribadi. Konflik antar individu muncul ketika seseorang memiliki persepsi negatif kepada orang lain atau selalu menghubungkan penyebab konflik terjadi akibat kepribadian individu yang lain. Ketika seseorang mengalami reaksi emosional negatif, maka ia akan bertindak tidak rasional terhadap lingkungan sekitarnya. Perselisihan yang terjadi biasanya berupa pendapat yang saling berlawanan (Rajak, 2013)

3. Aspek-Aspek Konflik Interpersonal

Markman, Stanley dan Blumberg (2010) mengungkapkan empat aspek konflik interpersonal terdiri dari :

a. *Escalation* (Perluasan)

Escalation atau perluasan konflik terjadi ketika pasangan yang mengalami konflik saling merespon negatif satu sama lain sehingga kondisi menjadi semakin buruk dan lebih buruk. Seringkali, keegoisan yang diungkapkan melalui komentar negatif membuat kemarahan dan rasa frustrasi menjadi meningkat. Hal ini tidak hanya akan menimbulkan masalah yang diakibatkan oleh meningkatnya intensitas emosi negatif individu melainkan komentar negatif ini cenderung berubah dari kemarahan sederhana menjadi komentar yang menyakiti satu sama lain.

b. *Invalidation* (Menjadi Tidak Berguna)

Invalidation terjadi ketika apa yang dimiliki, dipikirkan dan dilakukan salah satu pihak yang sedang konflik cenderung diremehkan oleh pihak lainnya. Usaha yang dilakukan cenderung sia-sia karena dianggap tidak ada manfaatnya.

c. *Withdrawal and Avoidance* (Penarikan Diri dan Pengelakan)

Withdrawal and avoidance merupakan pola yang berbeda satu sama lain namun tetap saling berhubungan. Seseorang yang cenderung *withdrawal* biasanya akan menarik diri dari suatu diskusi atau pertengkaran yang sedang terjadi. Penarikan diri akan nyata melalui perilaku individu yang tidak ingin berlama-lama berada pada lingkaran pertengkaran. *Withdrawer* cenderung diam ketika bertengkar atau mungkin menyetujui dengan cepat apa yang

dikatakan lawannya tanpa bermaksud untuk melakukan hal tersebut. Sedangkan *avoidance* mencerminkan keengganan atau pengelakan untuk masuk dalam diskusi atau terlibat dalam percakapan tertentu. Orang yang rentan melakukan *avoidance* sering berharap tidak akan ada topik pembicaraan yang bisa ditemukan atau diperdebatkan. Namun, jika topik tersebut ditemukan maka orang tersebut akan menunjukkan gejala *withdrawal*.

d. *Negative Interpretation*

Negative interpretation terjadi ketika salah satu pihak yang sedang berkonflik berpandangan bahwa pihak lawan memiliki motif lebih negatif dari yang sesungguhnya terjadi. Hal ini bersifat sangat merusak, menjadi negatif dalam hubungan interpersonal dan membuat konflik atau perselisihan sulit untuk ditangani secara konstruktif.

Sementara itu, Wilmot dan Hocker (2007) mengungkapkan lima aspek konflik interpersonal yaitu :

a. *An Expressed Struggle* (Rangkaian yang Diekspresikan)

An Expressed Struggle menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi saat seseorang mengkomunikasikan perbedaan persepsi dirinya dengan orang lain. Konflik tersebut terjadi akibat adanya peristiwa pemicu seperti terjadinya perbedaan pendapat saat berdiskusi. Setiap individu yang terlibat dalam suatu konflik

memiliki persepsi sendiri mengenai pikiran dan perasaan dalam dirinya maupun orang lain. Ketika persepsi tersebut disampaikan atau dikomunikasikan dan terjadi perbedaan, konflik yang sebelumnya telah terjadi bisa saja meningkat. Namun, konflik interpersonal dalam organisasi juga bisa terjadi ketika persepsi tersebut tidak dikomunikasikan.

b. *Interdependence* (Saling Ketergantungan)

Interdependence menjelaskan bahwa konflik terjadi pada pihak-pihak yang saling bergantung dan ditandai dengan adanya aktivitas yang sama (*mutual activity*) dan kepentingan yang sama (*mutual interest*). Menurut Braiker dan Kelley (dalam Wilmot & Hocker, 2007), seseorang yang tidak bergantung kepada orang lain merupakan pribadi yang tidak memiliki *special interest* dalam perilaku ataupun hal-hal yang berkaitan dengan orang tersebut sehingga tidak memiliki konflik dengannya. Pihak-pihak yang berkonflik tidak pernah benar-benar bermusuhan dan harus memiliki kepentingan yang sama, walaupun kepentingan tersebut hanya terjadi selama konflik berlangsung.

c. *Perceived Incompatible Goal* (Sasaran yang Tidak Sesuai)

Perceived Incompatible Goal menjelaskan bahwa konflik interpersonal terjadi karena adanya ketidaksesuaian tujuan antara pihak-pihak yang berkonflik. Masing-masing pihak yang sedang berkonflik memiliki tujuan masing-masing dan itu merupakan hal

yang penting. Tujuan tersebut tidak dianggap sesuai ketika pihak yang berkonflik menginginkan hal yang sama atau berbeda dan mereka berjuang atas pilihan yang tidak sesuai.

d. *Perceived Scarce Resources* (Sumber Daya Langka)

Perceived Scarce Resources menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasakan langkanya atau berkurangnya sumber daya seperti cinta, penghargaan, perhatian, kekuasaan, harga diri, anggaran dan dana dari perusahaan, pengadaan bahan baku, dan lain sebagainya. Menurut Wijono (2012) semakin langka sumber daya yang diinginkan oleh seseorang, maka semakin besar kemungkinannya untuk terjadi persaingan atau kompetisi yang semakin tajam di antara pribadi atau kelompok yang saling membutuhkan sumber tersebut.

e. *Interference* (Gangguan)

Interference menjelaskan bahwa konflik terjadi apabila seseorang merasa terganggu dengan tindakan orang lain dan merasa kepentingannya dihalangi oleh orang lain. Konflik yang terjadi semakin meningkat ketika pihak yang menghalangi hadir. Akibatnya adalah tujuan yang diupayakan sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, seseorang yang menghalangi pencapaian tujuan dari orang lain dianggap sebagai masalah oleh individu yang dihalangi.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa konflik interpersonal memiliki aspek, yaitu *escalation* (perluasan), *invalidation* (menjadi tidak

berguna), *withdrawal and avoidance* (penarikan diri dan pengelakan), *negative interpretation* (interpretasi negatif), *an expressed struggle* (rangakaian yang diekspresikan), *interdependence* (saling ketergantungan), *perceived incompatible goal* (sasaran yang tidak sesuai), *perceived scarce resources* (sumber daya langka), dan *interference* (gangguan). Sementara itu, dalam penelitian ini menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Markman, Stanley dan Blumberg (2010). Aspek tersebut adalah *escalation* (perluasan), *invalidation* (menjadi tidak berguna), *withdrawal and avoidance* (penarikan diri dan pengelakan), *negative interpretation* (interpretasi negatif). Pemilihan ini didasarkan pada mudahnya aspek tersebut untuk dipahami oleh peneliti dan lebih tepat digunakan untuk mengukur konflik interpersonal dalam organisasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Konflik Interpersonal

Robbin dan Judge (2013) menyebutkan tiga faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal, yaitu :

a. Komunikasi

Devito (2011) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika. Hubungan timbal balik tersebut memainkan peran penting dalam interaksi sosial. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik interpersonal. Komunikasi yang terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat menjadi dasar terjadinya konflik. Komunikasi yang kurang efektif dapat menimbulkan

kesalahpahaman antara dua individu dan bahkan lebih. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kadarsih (2009) yang menyatakan keefektifan individu dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan individu tersebut untuk mengkomunikasikan secara jelas apa yang ingin disampaikan, menciptakan kesan yang diinginkan atau mempengaruhi orang lain sesuai kehendaknya. Konflik yang diakibatkan oleh komunikasi yang kurang efektif ini tidak hanya terjadi dalam proses sosialisasi di lingkungan organisasi, melainkan dalam proses musyawarah atau pengambilan keputusan ketidakefektifan ini dapat terjadi.

b. Struktur

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Suharso & Retnoningsih, 2011), struktur diartikan sebagai cara bagaimana sesuatu disusun. Faktor ini menjelaskan tentang struktur yang ada dalam organisasi sebagai susunan sistem hubungan antar posisi kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Sistem tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi atau tugas setiap anggota itu penting. Hal ini didasarkan pada pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Pembagian tugas yang dilakukan oleh organisasi harus jelas agar tidak tumpang tindih antara tugas karyawan satu

dengan karyawan lainnya. Menurut Wijono (2012), ketika deskripsi tugas yang digagasi oleh masing-masing karyawan mulai tumpang tindih, tidak jelas, demikian juga tanggung jawab, kewenangan dan hak serta kewajibannya masih kabur, maka hal tersebut akan memicu munculnya konflik di antara karyawan. Pembagian tugas yang dapat dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang sifatnya konstruktif. Sedangkan, tugas yang tidak dijelaskan dengan baik akan mengarahkan pada pengelolaan konflik yang bersifat destruktif. Hal ini akan menimbulkan ketimpangan dalam pelaksanaan tugasnya.

c. Variabel pribadi

Variabel pribadi meliputi kepribadian, emosi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang. Kepribadian yang menjadi faktor utama dalam mempengaruhi konflik interpersonal oleh Allport (dalam Kuncoro, 2012) diartikan sebagai organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psikofisis yang menentukan cara penyesuaian dirinya yang khas terhadap lingkungan. Kepribadian yang menjadi cara seseorang dalam beradaptasi dengan lingkungannya menentukan bagaimana seseorang bertingkah laku dan berinteraksi dengan orang lain (Kuncoro, 2012). Individu dengan kepribadian yang keras dan mudah marah cenderung kesulitan untuk mengendalikan emosinya sehingga mudah terlibat

konflik. Individu yang keras kepala dan pencemas lebih sering terlibat cekcok dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi. Oleh karena itu, konflik interpersonal yang terjadi juga cenderung tinggi. Terdapat beberapa teori kepribadian yang dikembangkan oleh para ahli seperti kepribadian *ekstrovert* dan *introvert* yang dikemukakan oleh Carl Gustav Jung (dalam Kuncoro, 2012) dan teori kepribadian big five yang dipelopori oleh Cattell (dalam Larsen & Buss, 2005).

Walton dan Dutton (Wijono, 2012) mengungkapkan terdapat enam faktor yang mempengaruhi konflik interpersonal, yaitu adanya persaingan terhadap sumber-sumber, ketergantungan terhadap tugas, keaburan deskripsi tugas, masalah status, rintangan komunikasi dan sifat-sifat individu.

a. Persaingan Terhadap Sumber-Sumber (*Competition of Resources*)

Konflik antarpribadi akan muncul ketika terdapat persaingan untuk mendapatkan sumber-sumber seperti anggaran dana, ruangan, pengadaan bahan baku, pemrosesan data dan pemeliharaan peralatan kerja. Semakin langka sumber yang diinginkan, persaingan atau kompetisi yang terjadi untuk memperebutkan sumber yang ada semakin tinggi.

b. Ketergantungan Terhadap Tugas (*Task Interdependence*)

Konflik antarpribadi muncul ketika seorang karyawan atau sekelompok karyawan mempunyai tujuan dan prioritas yang berbeda satu sama lain. Hal ini kemudian membuat karyawan

saling ketergantungan tugas. Munculnya konflik ini disebabkan karena adanya arus komunikasi yang satu arah, atau timbal balik yang mencakup pembagian persediaan, informasi, bantuan, atau pengarahan termasuk juga tuntutan melakukan koordinasi terhadap tugas-tugas yang perlu diprioritaskan oleh kedua belah pihak.

c. Kekaburan Deskripsi Tugas (*Jurisdictional Ambiguity*)

Ketika deskripsi tugas yang telah digagasi oleh masing-masing anggota dalam suatu departemen mulai tumpang tindih, tidak jelas atau kabur, demikian juga tanggung jawab, kewenangan, hak dan kewajibannya masih kabur, hal tersebut akan memicu munculnya konflik di antara mereka.

d. Masalah Status (*Status Problems*)

Adanya persepsi mengenai ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam memberi ganjaran (*reward*), penugasan kerja, kondisi-kondisi kerja serta status simbol menimbulkan rasa frustrasi pada karyawan. Jika situasi seperti ini berlangsung secara terus-menerus, maka karyawan akan mengalami konflik karena masalah status kepegawaiannya menjadi tidak jelas.

e. Rintangan-Rintangan Komunikasi (*Communication Barriers*)

Komunikasi yang kurang memadai dapat menimbulkan berkembangnya konflik semu (*pseudo conflict*) yang merintangai persetujuan antara dua individu atau kelompok yang posisinya saling melengkapi. Sarana komunikasi yang kurang memadai dapat

menghambat upaya-upaya untuk mencapai koordinasi dua kelompok yang mempunyai tugas saling tergantung satu sama lain. Adanya kesulitan dalam mengungkapkan apa yang dipikirkan, dirasakan atau gagasannya melalui bahasa non verbal maupun verbal dapat menimbulkan salah konsepsi dan mengurangi kepercayaan.

f. Sifat-Sifat Individu (*Individual Traits*)

Sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh individu dapat menjadi pemicu timbulnya konflik antarpribadi. Sifat pribadi tersebut diantara kurang matang (*immature*) atau kekanak-kanakan, kecerdasan emosinya rendah, sulit mengendalikan diri, tidak fleksibel, cenderung menutup diri dari masukan orang lain, egois dan sulit mengendalikan diri.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi intensitas konflik interpersonal dalam organisasi, yaitu persaingan terhadap sumber-sumber, struktur, masalah status, komunikasi dan variabel pribadi. Dalam hal ini, peneliti memilih faktor yang dikemukakan oleh Robbin dan Judge (2013) yaitu kepribadian yang termasuk ke dalam faktor variabel pribadi sebagai variabel yang mempengaruhi intensitas konflik interpersonal dalam organisasi. Pemilihan ini didasarkan pada data CPP Global Human Capital Report (2008) yang menunjukkan penyebab utama konflik adalah perbedaan kepribadian. Sementara

itu dari hasil penelitian Utami, dkk., (2013) menemukan bahwa faktor utama yang memicu munculnya konflik adalah sifat negatif pribadi.

5. Indikator Konflik Interpersonal

Indikator konflik interpersonal menurut Supardi dan Anwar Siagian (2018) adalah sebagai berikut :

- a. Perbedaan pendapat antar individu, merupakan intensitas perbedaan pendapat antar pegawai dalam organisasi.
- b. Perbedaan pemikiran karena latar belakang kebudayaan yang berbeda, merupakan perbedaan individu dengan individu lainnya didalam organisasi.
- c. Perbedaan kepentingan antar individu, merupakan tingkat kepentingan pegawai dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya.
- d. Perbedaan kepribadian tekanan diri sendiri, merupakan tekanan diri sendiri yang dialami saat bekerja.
- e. Perbedaan kesalahan diri sendiri, merupakan kesalahan diri yang dilakukan didalam bekerja

2.2.4 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah topik yang amat sering diperbincangkan, bukan hanya di kalangan awam, sehingga kata komunikasi itu sendiri memiliki terlalu banyak arti yang berlainan. Kata komunikasi atau *communication*

adalah bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”, *cummunico. Communication, atau communicare* yang berarti “membuat sama”, (*to make common*). Istilah pertama (*communis*) paling sering disebut sebagai asal kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip (Mulyana 2007 : 45-46)

Menurut Suprpto (2011:6), menyatakan bahwa komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung, tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual)

Hovlan, Janis & Kelley, Miller dalam Ardianto (2011) mendefinisikan komunikasi sebagai aktivitas satu arah yang meliputi lambang utama verbal untuk mengubah perilaku orang lain. Dari konsep ini menunjukkan bahwa komunikasi sebagai proses, sebagai prosedur untuk mempengaruhi orang lain, sebagai simbol, dan sebagai transaksi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses untuk menyampaikan suatu informasi kepada orang lain baik secara lisan maupun tulisan atau simbol.

2. Tujuan Komunikasi

Kegiatan komunikasi bertujuan mengharapkan pengertian, dukungan, gagasan dan mengubah atau mempengaruhi tindakan. Sedangkan dalam *Public Relations*, tujuan komunikasi dapat dibedakan menjadi tujuan informasi, instruksi, dan persuasi. Idealnya agar sebuah

gagasan dapat diterima oleh target yang dituju, cara yang digunakan adalah dengan tidak memaksakan kehendak, tahu lebih secara persuasif.

Menurut Effendy (2004 : 55) terdapat empat tujuan komunikasi, yaitu :

- a. Mengubah sikap (*to change the attitude*)
- b. Mengubah opini atau pendapat (*to change the opinion*)
- c. Mengubah perilaku (*to change behavior*)
- d. Mengubah masyarakat (*to change the society*)

3. Indikator Komunikasi

Menurut Miftah Thoha (2017) komunikasi dikatakan efektif apabila terpenuhinya indikator – indikator berikut :

a. Keterbukaan

Untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dari komunikasi antarpribadi ini paling sedikit ada dua aspek, yakni : aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain dan aspek keinginan untuk menanggapi secara jujur.

b. Empati

Yakni mencoba merasakan dengan cara yang sama dengan perasaan orang lain.

c. Dukungan

Dengan dukungan ini akan tercapai komunikasi yang efektif.

Dukungan adakalanya terucap dan tidak terucap.

d. Kepositifan

Komunikasi akan berhasil jika terdapat perhatian positif terhadap diri seseorang.

e. Kesamaan (kesetaraan)

Komunikasi akan lebih efektif jika mereka saling mengetahui kesamaan kepribadian diantara mereka.

2.2.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Menurut Kasmir (2016) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Afandi (2018) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, Baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan peranannya dalam organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik dan akan memberikan hasil pekerjaan yang baik demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lain.

e. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

f. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi ada memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter.

g. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan kebiasaan kebiasaan ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

h. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira atau perusahaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

i. Lingkungan Kerja

Merupakan suatu atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

j. Loyalitas

Merupakan kesediaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik.

k. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

l. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu misalnya, masuk kerja selalu tepat waktu.

Menurut Kasmir (2016) selain faktor faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang telah disebutkan di atas berikut ini beberapa faktor yang dipengaruhi oleh kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung sebagai berikut :

a. Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa misalnya dengan kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya demikian pula sebaliknya, jika kinerja tidak baik maka dapat menurunkan gaji atau tunjangan yang diperoleh nya.

b. Jenjang Karier

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja Yang baik tentu akan diberikan peningkatan karir. Demikian pula sebaliknya, jika kinerja turun atau buruk maka akan ada sanksi berupa penuntutan karir atau tidak memperoleh kenaikan karir.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik baik nya. Tanpa penilaian kinerja untuk pihak manajemen akan sulit untuk menemukan, misalnya, berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawannya.

Di Perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu (Kasmir, 2016) :

a. Untuk Memperbaiki Kualitas Pekerjaan

Artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan.

b. Keputusan Penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata ulang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya.

c. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Hasil penelitian kinerja digunakan untuk menemukan jenjang karier seseorang, artinya bagi mereka yang telah mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau Kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya.

e. Penyesuaian Kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyelesaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyelesaian kompensasi.

f. Inventori Kompensasi Pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan, artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

g. Kesempatan Kerja Adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

h. Komunikasi Efektif Antara Atasan dan Bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengatur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan.

i. Budaya Kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja

j. Menerapkan Sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja di penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen Fahmi (2016):

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi dan karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kinerja seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini pertama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2015) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.

Menurut Mangkunegara (2011) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, maka terlebih dahulu penulis akan mengkaji kembali dan membandingkan hasil dari penelitian terdahulu mengenai variabel yang berkaitan. Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan stres kerja, konflik interpersonal, komunikasi dan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Hasil penelitian oleh Octariana (2022) pada penelitiannya yang berjudul “Peran Stres Kerja Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Como Shambhala Estate”. Teknik analisis yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu stres kerja, variabel terikat yaitu kinerja karyawan, waktu penelitian yaitu tahun 2022 dan tempat penelitiannya yaitu Hotel Como Shambhala Estate. Perbedaannya yaitu hasil dari penelitian tersebut.
2. Hasil penelitian oleh Wartono (2017) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Majalah *Mother And Baby*)”. Teknik analisis yang digunakan adalah metode sampel jenuh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu stres kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu penelitian dan tempat penelitian.

3. Hasil penelitian oleh Ahmad (2019) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. FIF Group Manado”. Teknik analisis yang digunakan adalah uji reliabilitas untuk kuesioner dan analisis regresi linier berganda dengan uji-f dan uji-t. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa stres kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu stres kerja dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.
4. Hasil penelitian oleh Hidayat (2021) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja Dan Konflik Interpersonal Terhadap Kinerja Kantor Bupati Gayo Lues”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik sampel jenuh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pada Kantor Bupati Gayo Lues dan konflik interpersonal berpengaruh negatif terhadap kinerja pada Kantor Bupati Gayo Lues. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu konflik interpersonal dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.

5. Hasil penelitian oleh Indriana (2020) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Konflik Intrapersonal Dan Konflik Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan MNC Play Malang Soekarno Hatta)”. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa konflik intrapersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas yaitu konflik interpersonal dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.
6. Hasil penelitian oleh Waruwu (2018) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, stres kerja dan konflik kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas stres kerja dan variabel bebas kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.
7. Hasil penelitian oleh Manurung (2020) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada PT Amtek *Engineering* Batam”. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi berganda, pengujian hipotesis menggunakan uji koefisien determinasi (R^2), uji parsial (uji t), dan uji simultan (uji F). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas komunikasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.

8. Hasil penelitian oleh Dewi (2021) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosurya Kencana Di Bekasi”. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas komunikasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.
9. Hasil penelitian oleh Ardiansyah (2016) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung)”. Teknik analisis yang digunakan adalah probabilitas sampling. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa

komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas komunikasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian.

10. Hasil penelitian oleh Lustono (2019) pada penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (Baperlitbang) Banjarnegara”. Teknik analisis yang digunakan adalah sampel jenuh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompetensi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat diuraikan persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel bebas komunikasi dan variabel terikat kinerja karyawan. Perbedaannya waktu dan tempat penelitian.