

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, semakin tingginya tingkat persaingan dalam dunia perusahaan yang dipengaruhi oleh persaingan global, persaingan ini terjadi di dalam semua sector perekonomian baik industri perdagangan maupun jasa. Arus globalisasi yang melanda dunia ini membuat perekonomian semakin terbuka melewati jarak dan batas antar negara. Tidak ada satu negara manapun yang tidak terpengaruh oleh perkembangan perekonomian global, oleh sebab itu perusahaan harus mencari terobosan-terobosan baru untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, yaitu dengan menggunakan metode/konsep manajemen yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat besar bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah asset perusahaan yang tak ternilai bagi perusahaan, (Mulyadi,2016: 1). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan,2017: 10).

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:67) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.”

Manajemen perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memuaskan konsumen serta senantiasa memberikan pelayanan terbaik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Sedarmayanti (2017:287), kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang ditentukan dan disepakati bersama.

Peningkatan kinerja karyawan di suatu organisasi, maka komunikasi merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan, karena tanpa adanya komunikasi maka kegiatan organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik (Feriyanto dan Triana, 2015:154). Komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2017:145). Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampai pesan dan orang yang menerima pesan (Rohim, 2015:9). Adanya kerja sama antar karyawan di lingkungan organisasi yang terjalin dengan baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar.

Penelitian berkaitan dengan pengaruh komunikasi terhadap kinerja dilaksanakan oleh penelitian dari Maulida (2018) menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rialmi dan Morsen (2020) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan Sari dkk. (2021) menemukan hasil yang serupa.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh stress kerja. Menurut Handoko (2015:200) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi proses berpikir, emosi, dan kondisi seseorang, hasilnya stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan dan pada akhirnya akan mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya. Penelitian berkaitan dengan pengaruh stress kerja terhadap kinerja dilaksanakan oleh penelitian dari Sintya dan Artha (2016) menunjukkan bahwa stress kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif. Penelitian sebelumnya dari Wala dkk (2017) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Tri Wartono (2017) menyatakan stress kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dilakukan pada PT. Intrasari Raya Denpasar merupakan sebuah perusahaan Nasional yang bergerak di bidang distributor kebutuhan rumah tangga, seperti: produk hit, stela, politex, susems, dll dengan jumlah karyawan sebanyak 75 orang karyawan. Kinerja karyawan pada PT. Intrasari Raya Denpasar akhir-akhir ini mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari realisasi pendapatan dari tahun 2018-2020 tidak mencapai target yang ditetapkan. Adapun data target dan realisasi penjualan PT. Intrasari Raya Denpasar dapat dilihat dari Tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Pendapatan PT. Intrasari Raya Denpasar
Tahun 2018-2020

No	Tahun (1)	Target Penjualan (2)	Realisasi (3)	Persentase pencapaian target $4 = (3:2) \times 100\%$
1	2018	3.000.000.000	2.500.000.000	83%
2	2019	3.500.000.000	2.800.000.000	80%
3	2020	3.500.000.000	3.300.000.000	94 %
Jumlah		10.000.000.000	8.600.000.000	86%
Rata – rata		3.333.000.000	2.266.000.000	67,9%

Sumber : PT. Intrasari Raya Denpasar

Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa, kinerja karyawan selalu tidak memenuhi target penjualan, yang menunjukkan kinerja karyawan masih sangat rendah. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2017) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh pada kinerja karyawan.

Permasalahan komunikasi pada observasi awal yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat fenomena yang terjadi di perusahaan terlihat sering terjadi kesenjangan komunikasi antara sales dengan bagian operasional, karena lokasi kantor dan gudang terpisah, selain itu tulisan tangan dari sales ke bagian operasional sering tidak jelas, sehingga terjadi kesalahan dalam pemesanan barang, dan masalah komunikasi juga sering terjadi diantara karyawan satu dengan yang lainnya yang diakibatkan adanya perselisihan antar karyawan karena kesalah pahaman dalam berkomunikasi.

Sedangkan masalah stress kerja yang terjadi pada PT. Intrasari Raya Denpasar adanya karyawan yang masih takut mengakui kesalahan dalam bekerja yang membuat para karyawan menjadi stress dalam bekerja, selain itu beban kerja karyawan yang diberikan kepada karyawan melebihi kemampuan yang karyawan miliki, yang menyebabkan karyawan menjadi stress dan menyebabkan kinerjanya

menurun, dan masih ada tuntutan dari atasan untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi waktu kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah :

- 1) Apakah pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Intrasari Raya Denpasar?
- 2) Apakah pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Intrasari Raya Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Intrasari Raya Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Intrasari Raya Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

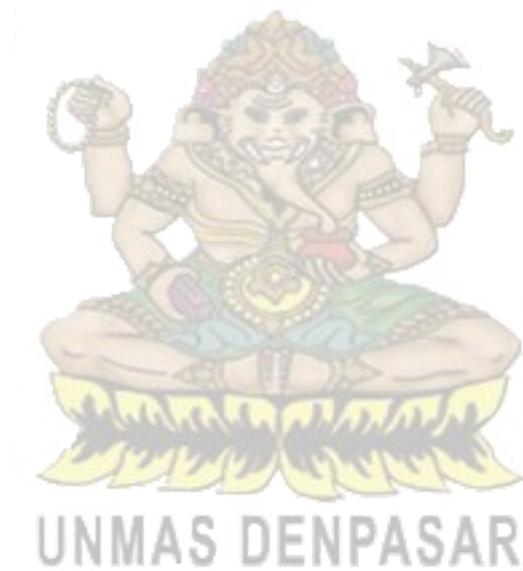
Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan yang lebih luas, dapat dipakai sebagai bacaan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan refrensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian sehingga mempermudah dalam penelitiannya.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan sumbangan pemikiran bagi pemecahan masalah yang berhubungan dengan penelitian sejenis.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal-setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *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/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Locke dan Latham (2002), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

- a) Pengertian kinerja karyawan adalah pencapaian atau prestasi seorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah,2014:229).
- b) Kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang ditentukan dan disepakati bersama (Sedarmayanti,2017:287).

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Afandi (2018:86-87) adalah :

- a) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- c) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- d) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- e) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- f) Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
- g) Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

h) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

3) Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu (Kasmir,2017:185).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia secara efektif (Samsuddin,2018:73).

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manager yang selama ini telah melakukan pekerjaannya (Fahmi,2017:203).

Dari beberapa pendapat para ahli terdapat dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian atau pengevaluasian hasil kerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam perusahaan.

4) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2017:196-200) bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan sebagai berikut :

a) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan

ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.

b) Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

c) Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya berarti mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier atau demosi.

d) Tujuan 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. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya.

e) Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi. Penyesuaian kompensasi dilakukan apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya yang diperolehnya.

f) Inventori kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, *skill*, bakat, potensi seluruh karyawan.

g) Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atau jerih payahnya meningkatkan kerja. Sebaliknya bagi mereka yang kinerjanya menurun atau kurang baik akan menerima dengan lapang dada dan tidak perlu melakukan hal-hal yang tidak perlu.

h) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektifitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik

terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh kinerja seseorang.

i) Budaya kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja kearah penghargaan kualitas dan produktifitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

j) Menetapkan sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja yang telah diterima karyawan. Sanksi teringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak mengulangi perbuatan dan sanggup meningkatkan kinerjanya di masa depan. Sanksi kedua dapat diberikan dalam bentuk tidak memperoleh kesempatan peningkatan karier maupun kompensasi, ketiga sanksi yang diberikan dipindahkan ke unit atau bagian lain. Sedangkan sanksi yang terberat adalah dalam bentuk dikeluarkan dari perusahaan.

5) Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018:89) dimensi dan indikator kinerja yaitu :

a) Dimensi hasil kerja yang berdiri dari tiga indikator yaitu :

- (1) Kuantitas hasil kerja
 - (2) Kualitas hasil kerja
 - (3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b) Perilaku kerja yang berdiri dari tiga indikator yaitu :
- (1) Disiplin kerja
 - (2) Inisiatif
 - (3) Ketelitian
- c) Sifat pribadi yang berdiri dari indikator yaitu :
- (1) Kepemimpinan
 - (2) Kejujuran
 - (3) Kreativitas

2.1.3 Komunikasi

1) Pengertian komunikasi

Komunikasi merupakan unsur yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Secara umum komunikasi adalah setiap bentuk tingkah laku seseorang baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Secara sempit komunikasi diartikan sebagai pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima. Dalam istilah lain, komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan (ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antaranya (Sutikno, 2014:118)

2) Arah dalam komunikasi

Komunikasi dapat mengalir secara vertical atau secara lateral. Komunikasi vertical dibagi menjadi kearah bawah dan kearah atas (Stephen P. Robbin, 2015:225)

a) Komunikasi ke arah bawah

Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dari sebuah kelompok atau organisasi menuju ke level yang lebih rendah adalah komunikasi ke arah bawah. Para pemimpin kelompok dan para manager menggunakannya untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian dan menawarkan umpan balik.

Dalam komunikasi ke arah bawah, para manager harus menjelaskan alasan mengapa sebuah keputusan harus diambil. Salah satu studi menemukan bahwa para pekerja dua kali cenderung berkomitmen pada perubahan ketika alasan-alasan yang melatarbelakangi mereka dijelaskan seluruhnya.

b) Komunikasi ke arah atas

Komunikasi ke arah atas menuju ke level yang lebih tinggi di dalam kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik ke para petinggi, menginformasikan mereka mengenai perkembangan dari tujuan, dan penyamoaian permasalahan saat ini. Komunikasi ke arah atas membuat para manager tetap waspada dengan apa yang dirasakan oleh pekerja mengenai pekerjaan mereka, para rekan sekerja dan organisasi secara umum.

c) Komunikasi lateral

Ketika komunikasi terjadi di antara para anggota dari kelompok kerja yang sama, para anggota dari kelompok kerja pada level yang sama, atau beberapa pekerja yang setara secara horizontal lainnya, dapat digambarkannya sebagai komunikasi lateral.

Komunikasi lateral menghemat waktu dan memfasilitasi koordinasi. Beberapa hubungan lateral secara resmi diizinkan. Sering kali, mereka secara informal menciptakan sirkuit pendek hirarkhi secara vertical dan mempercepat tindakan. Jadi dari sudut pandang manajemen, komunikasi lateral dapat menjadi baik atau buruk. Oleh karena berpegangan dengan ketat pada strukrur vertical yang resmi untuk seluruh komunikasi dapat menjadi tidak efesien, maka komunikasi lateral yang terjadi dengan dapat menciptakan konflik-konflik disfungsional ketika saluran vertical yang resmi dilanggar, ketika para anggota langsung bicara keatasan atau disekitar atasan mereka menyelesaikan sefala sesuatunya, atau ketika para bos mendapati adanya tindakan-tindakan yang telah dilakukan atau keputusan-keputusan yang telah diambil tanpa sepengetahuan mereka.

d) Tujuan komunikasi

Secara garis besar ada beberapa tujuan komunikasi, yaitu :

(Sutikno,2014:119)

- (1) Agar apa yang disampaikan dapat dimengerti oleh orang lain.
- (2) Agar mengetahui dan paham terhadap keinginan orang lain.
- (3) Agar gagasan bisa diterima oleh orang lain.

(4) Menggerakkan orang lain untuk melaksanakan sesuatu.

3) Proses Komunikasi

Menurut Sutikno (2014:120) komunikasi merupakan unsur yang sangat penting kedudukannya dalam proses kepemimpinan seseorang. Orang sering berkata bahwa tinggi-rendahnya suatu capaian mutu dipengaruhi oleh faktor komunikasi. Manusia normal dalam kehidupan sehari-hari berada dalam proses komunikasi dengan sesama manusia khususnya dalam suatu organisasi dan juga ditengah masyarakat secara timbal balik. Proses komunikasi tersebut dalam institusi pendidikan mengandung nilai pendidikan, oleh karena itu manusia tanpa komunikasi dengan manusia lain, baik dalam hubungan pribadi maupun suatu kelompok yang saling mempengaruhi (interaksi) tidak akan dapat mewujudkan kemajuan dan kesejahteraan hidup rohani dan jasmaninya.

Menurut Sutikno (2014:120-121), berkomunikasi melibatkan berbagai unsur yaitu,

- a) Adanya seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan berupa ide-ide saran-saran, ataub gagasan yang dapat membantu berbagai pemecahan masalah. Dalam suatu organisasi, komunikator bertugas untuk mengkomunikasikan pesan (informasi) kepada satu atau lebih orang.
- b) Adanya komunikasi orang yang diajak berkomunikasi atau orang yang menafsirkan pesan dari pengirim informasi.
- c) Adanya suatu tujuan yang hendak dicapai yang dibutuhkan kerjasama.

- d) Adanya sesuatu gagasan suatu ide yang perlu disebarakan sebagai alat untuk mempengaruhi orang lain itu dapat merespon dengan positif.
 - e) Tersedia saluran (media) yang dapat menghubungkan sistem informasi dengan penerima informasi, sehingga terjadi hubungan timbal balik antara komunikator dan komunikan.
 - f) Adanya umpan balik atau (*feed back*) hasil komunikasi atau respon dari penerima berita.
 - g) Adanya noise: gagasan tak tercerna yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat dari diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya. Dengan kata lain, gangguan adalah semua faktor yang mengganggu, membingungkan atau mengacaukan proses komunikasi.
- 4) Faktor-faktor yang berkaitan dengan komunikasi karyawan yang efektif
- Tujuh faktor yang berkaitan dengan komunikasi karyawan yang efektif diperusahaan (Robbins,2015:325) terdiri dari:
- a) Pemimpin harus menyadari pentingnya komunikasi
- Faktor paling penting dalam suatu program komunikasi karyawan yang berhasil adalah kepemimpinan direktur utama. Ia harus berfalsafah dan berperilaku setia pada gagasan bahwa berkomunikasi dengan karyawan mutlak perlu untuk tercapainya tujuan organisasi.
- b) Para manager memadamkan tindakan dan ucapan
- Bila pesan implicit (tersirat) yang dikirim para manager kontradiksi dengan pesan resmi sebagaimana disampaikan dalam komunikasi

formal, manager itu akan kehilangan kredibilitas dimata karyawan. Setiap kata-katanya harus didukung oleh tindakan yang sepadan.

c) Penekanan pada komunikasi tatap muka

Komunikasi tatap muka yang terus terang dan terbuka dengan para karyawan menghadirkan para eksekutif sebagai seorang yang memahami kebutuhan dan keprihatinan para pekerja.

d) Tanggung jawab bersama untuk komunikasi karyawan

Semua manager mempunyai tanggung jawab dalam memastikan para karyawan terinformasi dengan implikasi perubahan menjadi lebih spesifik (khusus) ketika implikasi itu mengalir ke bawah menyusun hierarki organisasi.

e) Menangani berita buruk

Organisasi dengan komunikasi karyawan yang efektif tidak akan akut menghadapi kabar buruk. Bila kabar buruk dilaporkan secara terus terang, tercapailah iklim dimana orang tidak berterus terang dan kabar baik memperoleh kredibilitas meningkat.

f) Pesan dibentuk untuk audiensi yang dimaksudkan

Berbagai macam orang dalam organisasi mempunyai kebutuhan informasi yang berbeda. Para karyawan itu beragam dalam jenis informasi yang mereka inginkan dan cara paling efektif bagi mereka untuk menerimanya.

g) Perlakukan komunikasi sebagai suatu proses berkelanjutan

Komunikasi karyawan sebagai suatu proses manajemen yang kritis, dilukiskan oleh lima kegiatan umum yang dilakukan perusahaan yaitu:

- (1) Manager menyampaikan dasar pemikiran yang melindasi keputusan
- (2) Ketepatan waktu vital, dimana fakta diberikan secepat fakta itu tersedia, ini mengurangi daya selentingan dan meningkatkan kredibilitas manajemen.
- (3) Komunikasikan terus menerus untuk mempertahankan agar informasi mengalir terus-menerus.
- (4) Tautkan gambar besar dan gambar kecil, komunikasi yang benar-benar efektif tidak terjadi sebelum para karyawan memahami bagaimana gambar besar itu mempengaruhi pekerjaan mereka.
- (5) Jangan mendiktekan cara orang seharusnya merasakan berita itu.

5) Dimensi dan Indikator Komunikasi

Dimensi dan indikator dari komunikasi menurut Afandi(2018 : 64) sebagai berikut :

a) Dimensi penyampaian tugas, dengan indikator :

- (1) Bijaksana
- (2) Kesopanan
- (3) Kata yang tepat
- (4) Bahasa yang sopan dan halus

b) Dimensi umpan balik, dengan indikator :

- (1) Penerimaan tanggapan dari pesan yang disampaikan
- (2) Penerimaan tanggapan dari informasi tugas

(3) Penerimaan kepastian tugas.

2.1.4 Stres Kerja

1) Pengertian stres kerja

Menurut Ekawarna (2018) Stres kerja adalah stres yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu menurut definisi WHO, stres pekerjaan adalah tanggapan orang-orang pada saat tuntutan dan tekanan kerja tidak sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam mengatasinya. Stres kerja merupakan suatu pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan Bliese dan Jex (dalam King, 2012).

Stres kerja sendiri adalah pola kondisi emosional yang terjadi dalam merespons terhadap tuntutan dari dalam maupun dari luar organisasi. Dengan kata lain stres kerja memiliki hubungan dengan perasaan negatif karyawan tentang pekerjaan mereka Luthans (dalam Cahyono, dan Koentjoro, 2015). Menurut Siagian (dalam Fatikhin, dkk, 2017) menyebutkan bahwa stres kerja merupakan kondisi di mana terjadi ketegangan yang mengakibatkan perubahan terhadap kondisi fisik, jalan pikiran, dan emosi. Apabila stres yang timbul tidak diatasi dengan segera, maka akan berakibat pada kemampuan seseorang berinteraksi secara baik dengan lingkungan sekitarnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara dalam Komarudin (2018:75) menyatakan stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari Sympton antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Dari beberapa pengertian tentang stress, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa stress merupakan suatu respon individu terhadap kondisi lingkungan eksternal yang berupa peluang, kendala (*constraints*), atau tuntutan (*demands*), yang menghasilkan respon psikologis dan respon fisiologis, sehingga bisa berakibat pada penyimpangan fungsi normal atau pencapaian terhadap suatu yang sangat diinginkan dan hasilnya dipresepsikan sebagai tidak pasti dan penting. Stress sebenarnya dapat dilihat dari dua sisi yaitu positif dan sisi negative. Stress yang dikondisikan sebagai sesuatu yang negative disebut dengan *distress*, sedangkan stress yang memberikan dampak positif disebut *eustress*.

2) Faktor-faktor yang penyebab stress

Penyebab stres kerja pada individu yaitu ketika mendapatkan suatu tekanan, tuntutan dan hambatan. Menurut Stephen. P Robbins (2017) mengungkapkan tiga faktor yang menjadi sumber stress yang potensial, yaitu:

a) Faktor Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan mempengaruhi desain dari struktur organisasional, hal ini juga memengaruhi level stres individu di dalam organisasi tersebut. Tentu saja, ketidakpastian merupakan alasan terbesar individu-individu yang memiliki masalah dalam mengatasi perubahan organisasional. Terdapat tiga tipe ketidakpastian lingkungan yang utama, yaitu ekonomi, politik, dan teknologi. Perubahan dalam siklus hidup bisnis dapat menciptakan

ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi terkena hantaman, sebagai contoh, maka individu akan menjadi semakin cemas dengan keamanan pekerjaannya. Ancaman terorisme di negara maju dan negara yang sedang berkembang, misalnya, akan mengarahkan pada ketidakpastian politik yang menjadi sangat menegangkan bagi orang-orang di dalam negara-negara tersebut, lalu inovasi dapat membuat keterampilan dan pengalaman karyawan akan usang dalam waktu yang sangat singkat, komputer, robotik, otomasi, dan bentuk-bentuk yang mirip dari perubahan teknologi juga merupakan sebuah ancaman bagi banyak orang dan menyebabkan stres.

b) Faktor Organisasional

Shetephen P. Robbins (2015) telah mengkategorikan faktor organisasional menjadi tiga, yaitu tuntutan tugas, peranan, dan interpersonal.

(1) Tuntutan tugas terkait dengan pekerjaan dari individu, yaitu meliputi desain pekerjaan (tingkat kemandirian, variasi tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja, dan tata ruang kerja secara fisik. Bekerja dalam ruangan yang sangat penuh dengan kesesakan orang atau lokasi yang terpapar kebisingan dan gangguan secara konstan dapat meningkatkan kecemasan dan stres. Sebagaimana layanan konsumen tumbuh menjadi sangat lebih penting, maka kerja emosional menjadi sebuah sumber stres.

(2) Tuntutan peranan terkait dengan tekanan yang ditempatkan pada individu sebagai fungsi dari peranan tertentu yang dipegangnya dalam organisasi. Konflik peran menciptakan ekspektasi yang akan sulit untuk mendamaikan atau memuaskannya. Beban peran yang berlebihan terjadi ketika individu diharapkan untuk melakukan lebih banyak hal daripada batas waktu yang ada. Ketidakjelasan peranan berarti bahwa ekspektasi peran tidak secara jelas dipahami dan individu tidak yakin apa yang harus dilakukan.

(3) Tuntutan interpersonal merupakan tekanan yang diciptakan oleh para karyawan lainnya. Kurangnya dukungan sosial dari para kolega dan hubungan interpersonal yang buruk dapat menyebabkan stres, terutama di antara karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi. Pertumbuhan riset yang sangat cepat juga menunjukkan bahwa perilaku dari rekan dan supervisor yang negatif, meliputi perkelahian, intimidasi, ketidaksopanan, pelecehan rasial, dan pelecehan seksual, sangat kuat terkait dengan stres di tempat kerja.

c) Faktor Individu

Mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. Adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor penyebab stres kerja yaitu faktor lingkungan, faktor organisasi dan faktor individu.

3) Indikator Stres Kerja

Jiet *al.* (2017) menuturkan indikator untuk stres kerja ada empat, disebutkan 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 dari dalam pekerjaan tersebut.

b) Gelisah

Perasaan tidak tenteram yang dirasakan oleh pekerja saat melaksanakan tugas pekerjaan yang dia kerjakan. Biasanya dikarenakan tugas yang terlalu beresiko.

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.

4) Sumber-sumber Stress Kerja

Sumber-sumber stres kerja merupakan suatu permasalahan yang muncul dalam diri seseorang karena berbagai hal misalkan sumber tersebut berasal dari pekerjaan dan berasal dari luar pekerjaan. Menurut Sondang Siagin (2014:301) menggolongkan sumber-sumber stress kerja berdasarkan asalnya, pertama berasal dari pekerjaan dan kedua berasal

dari luar pekerjaan. Berikut berbagai hal yang dapat menjadi sumber stress yang berasal dari pekerjaan :

- a) Beban tugas yang terlalu berat.
- b) Desakan waktu.
- c) Penyeliaan yang kurang baik.
- d) Iklim kerja yang tidak aman.
- e) Kurangnya informasi dari umpan balik tentang prestasi kerja.
- f) Ketidakseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- g) Ketidakjelasan peranan dan karyawan dalam keseluruhan kegiatan organisasi.
- h) Frustrasi yang ditimbulkan oleh intervensi pihak lain di dalam dan diluar kelompok kerjanya.
- i) Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh organisasi
- j) Perubahan yang terjadi pada umumnya memang menimbulkan rasa ketidakpastian

Sedangkan sumber-sumber stress yang berasal dari luar pekerjaan

yaitu sebagai berikut :

- a) Masalah keuangan
- b) Perilaku negative anak-anak
- c) Kehidupan keluarga yang tidak atau kurang harmonis
- d) Pindah tempat tinggal
- e) Ada anggota keluarga yang meninggal
- f) Kecelakaan
- g) Mengidap penyakit berat

Berdasarkan sumber-sumber stress kerja yang telah di kemukakan di atas,dapat disimpulkan bahwa sumber stres kerja berasal dari dalam pekerjaan yaitu desakan waktu, beban kerja yang terlau berat akan menimbulkan stres terhadap karyawan dan sumber stres dari luar pekerjaan.juga bisa mempengaruhi stres kerja karyawan yaitiu salah satunya masalah keluarga, kecelakaan dan sebagainya.

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

1) Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja

Komunikasi merupakan bentuk dari suatu informasi yang akan di sampaikan kepada penerima informasi baik secara verbal maupun non verbal.Menurut Robbins (2016) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara komunikasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian Trijaya (2012) mengemukakan kompensasi, pelatihan, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang menjadi variabel dominan adalah kompensasi. Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan motivasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Hubungan Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa ahli dari beberapa negarayang menjelaskan hubungan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut Hanafi et al. (2018) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan stres kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Akgunduz, 2015) berpendapat bahwa mempekerjakan karyawan dengan harga diri yang tinggi dan memprioritaskan pengurangan beban yang berlebihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Rajeshwaran dan Aktharsha (2017) hasil yang ditemukan bahwa stres terkait keluarga, stres terkait bawahan, stres akibat kelelahan dan stres berdasarkan kepribadian ditemukan sebagai prediktor signifikan dari komitmen organisasi dan komitmen berkelanjutan memainkan peran penting dalam kinerja pekerjaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Khuong dan Yen, 2016) menemukan faktor-faktor kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap stres kerja dan stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Sedangkan, Nyangahu dan Bula (2015) temuannya menunjukkan bahwa ada hubungan antara pekerjaan stres secara signifikan positif mempengaruhi kinerja seorang individu.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca diantaranya:

Penelitian yang dilakukan oleh Aldy (2017) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Depot LPG Balongan PT. Pertamina (Persero). Pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan analisis data regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Depot LPG Balongan PT. Pertamina, (2) Stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Depot LPG Balongan PT Pertamina, Kontribusi lingkungan kerja dan stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sintya dan Artha (2016) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa stress kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh negative terhadap kinerja karyawan, serta motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yeri Yulianti (2017) dengan judul Pengaruh Insentif, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Sewing PT. Pelita Tomangas Karanganyar. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil peneliiian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif secara simultan antara insentif, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Ulandari Sri Mahayani (2018). Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kemangi Restaurant Suwung, Denpasar. Teknik analisis yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa ada pengaruh positif secara simultan antara komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh I Gede Agus Dharma Utama (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi Karya Pemulung Denpasar Barat. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif secara simultan antara komunikasi dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Eryina (2017) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. HO Wah Genting. Teknik analisis yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negative secara terpisah terhadap kinerja karyawan, dan stress kerja berpengaruh negative secara terpisah terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Livia Pratama, Kristin Natalia Pasaribu Pratiwi Eka Sari, Made Adhiguna Samvara, Ira Andira (2018) dengan judul Pengaruh Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Benua Asia Indonetnetwork Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Benua Asia Indonetnetwork Medan. Variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Benua Asia Indonetnetwork Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andre Fitriano, Syintia Beby, Jesika Tjokro, Wawan (2020) dengan judul Pengaruh Komunikasi, Kompetensi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan. Variabel stres kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan. Variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suriatama Mitra Perwita Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Militya Ch. Takasenseran, Silvya L. Mandey, Christoffel Kojo (2014) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulut. Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Utara. Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Utara. Hasil uji hipotesis ditemukan bahwa stress kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Utara, dan stress

kerja merupakan faktor atau variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja kerja pegawai di dinas ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Dhita Adriani Rangkuti, Alfredo, Cindy Lauren, Niwitra Dewi, Felix Prasetyo, Cornelius (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1. Secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan. Secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Himawan Putra Medan

