

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berljalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, pada bagian manajemen ini unsur manusia sangatlah diperhatikan.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh Hasibuan (2016:10) ialah “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Edwin B. Flippo definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip dalam buku Hasibuan mengemukakan bahwa “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan definisi Manjemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh Mangkunegara (2016:2) yaitu “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016:21) ialah sebagai berikut :

a. Perencanaan

Perencanaan (*Human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan – peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoristis, konseptual, dan moral karyawan, melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan bals jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan perusahaan dan kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian meruoakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perushaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh kainginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dilihat bahwa fungsi manajemen SDM sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunarto (2004: 3) menyatakan bahwa: Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tujuan, yaitu:

- a. Organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat di percaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, baik itu kontribusi, kemampuan dan kecakapan.
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
- d. Mengembangkan praktik manajemen berkomitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.

B. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan Daft (2010:373). Antonio dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat ditunjukkan dengan perilaku pekerja. Perilaku pekerja yang menunjukkan semangat kerja dapat membuat karyawan bekerja secara maksimal. Karyawan yang bermotivasi tinggi akan merasa lebih bahagia dan lebih bersedia untuk bekerja bagi organisasi (Bemana *et al.*, 2013)

Menurut Pinder (2013), motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu.

2. Teori Motivasi

Dalam (Ermita, 2019) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan yang mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat kuasa individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan.

Winardi (2002:1) mengemukakan bahwa “istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan latin yakni *movere* yang berarti Teori-teori motivasi menurut Hasibuan (2006:152-167) dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a. Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini merupakan teori yang didasarkan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Jika kebutuhan semakin terpenuhi, maka semangat pekerjaannya semakin baik.

b. Teori Proses

Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu. Teori yang termasuk kedalam teori proses, diantaranya:

1) Teori Harapan

Teori ini menyatakan bahwa individu akan menilai strategi-strategi tindakan tertentu, seperti bekerja keras dan berusaha lebih dan akan melakukan tindakan yang diharapkan mendapatkan balasan seperti kenaikan gaji atau penghargaan yang bernilai bagi individu itu (Hasibuan,2013).

2) Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif.

3) Teori pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

3. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2012 : 146), ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi yaitu :

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b) Meningkatkan prestasi kerja karyawan.
- c) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- d) Mempertahankan kestabilan perusahaan.
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi.
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i) Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas.
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

4. Macam-macam Motivasi

Menurut Hasibuan (2013), terdapat dua jenis motivasi kerja, yaitu:

- a. **Motivasi positif.** Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan di atas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.

b. Motivasi negatif. Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja di bawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Menurut Wibiasuri (2014), terdapat tiga jenis bentuk motivasi kerja, yaitu:

- a. Materiil insentif.** Alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misal: kendaraan, rumah dan lain-lainnya.
- b. Non-materiil insentif.** Alat motivasi yang diberikan berupa barang/benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja, Misalnya: medali, piagam, bintang jasa dan lain-lainnya.
- c. Kombinasi materiil dan non materiil insentif.** Alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang atau barang) dan non materiil /medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

5. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara (2009:93) dalam Fadillah, *et all* (2013:5) sebagai berikut :

- 1) **Tanggung Jawab**
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- 2) **Prestasi Kerja**
Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- 3) **Peluang Untuk Maju**
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 4) **Pengakuan Atas Kinerja**
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

C. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communicatio*, yang bersumber dari kata komunis yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna, jadi komunikasi dapat terjadi apabila terdapat kesamaan makna mengenai suatu pesan yang disampaikan oleh komunikator dan di terima oleh komunikan. Hovland mendefinisikan proses komunikasi sebagai proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain. (Mulyana, 2010: 62).

Komunikasi sebagai sarana dalam penyampaian maupun pembagian tugas dalam organisasi merupakan solusi terhadap menurunnya kepuasan kerja karena dengan komunikasi kita dapat mempelajari perilaku seseorang (Madlock, 2008). Brahmasari (2012) dalam penelitiannya menyatakan komunikasi sebagai suatu pertukaran informasi. Ali dan Haider (2012) interaksi yang baik antar anggota akan menghasilkan komunikasi efektif.

Menurut Effendy dalam bukunya *Dinamika Komunikasi* mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tak langsung melalui media. (2000:5)

2. Tujuan Komunikasi

a. Mengubah Sikap (*To Change The Attitude*)

Komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Setelah seseorang mengemukakan informasi apa yang ingin disampaikan (komunikasi) maka tahap selanjutnya adalah apakah seseorang akan terpengaruh atau tidak terhadap informasi atau pesan yang disampaikan dan selanjutnya apakah hal tersebut akan merubah sikap orang tersebut atau tidak. Komunikasi diharapkan dapat merubah sikap seseorang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh komunikannya.

b. Mengubah Opini / Pendapat / Pandangan (To Change The Opinion)

Selanjutnya komunikasi bertujuan untuk mengubah pendapat atau opini seseorang sesuai yang diharapkan oleh komunikannya. Selaras dengan kata dasar dari communication yaitu common, yang bila kita definisikan dalam bahasa Indonesia berarti “sama”, maka kita sudah dapat melihat dengan jelas bahwa memang tujuan dari komunikasi yaitu mencapai suatu kesamaan dalam hal pendapat atau opini.

c. Mengubah Perilaku (To Change The Behavior)

Setelah memperoleh suatu informasi, tujuan dari komunikasi adalah agar seseorang penerima informasi tersebut akan berperilaku sesuai dengan stimulus yang diberikan atau dengan kata lain berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh si pemberi informasi. (Effendy, 2002:50)

d. Mengubah Masyarakat (To Change The Society)

Dalam poin sebelumnya, perubahan perilaku yang diharapkan lebih kepada individu atau perorangan, pada poin ini perubahan yang dititik beratkan pada suatu kelompok manusia yang lebih luas jangkauannya. Sehingga perubahan yang terjadi sifatnya secara masal. (Effendy, 2002:55)

Gordon I. Zimmerman merumuskan tujuan komunikasi menjadi dua kategori besar. Pertama, kita berkomunikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting bagi kebutuhan kita untuk memberi makan dan pakaian kepada diri sendiri, memuaskan rasa penasaran kita akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, kita berkomunikasi untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain. Jadi komunikasi mempunyai tujuanisi, yang melibatkan pertukaran informasi yang kita perlukan untuk menyelesaikan tugas, dan tujuanhubungan yang melibatkan pertukaran informasi mengenai bagaimana hubungan kita dengan orang lain. (Mulyana, 2007:4)

3. Jenis-Jenis Komunikasi

Pada dasarnya komunikasi digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok. Selaras dengan pembahasan sebelumnya, komunikasi memiliki tujuan hubungan yang di dalamnya melibatkan suatu proses pertukaran informasi dan akhirnya berdampak terhadap kualitas hubungan seseorang dengan orang lain atau kelompok dengan kelompok lain. Jenis komunikasi terdiri dari:

a. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal ialah simbol atau pesan yang menggunakan satu kata atau lebih dengan menggunakan usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara lisan dalam menggunakan bahasa yang dapat di mengerti karena bahasa merupakan sistem kode verbal.

Menurut Larry L. Barker, bahasa mempunyai tiga fungsi : 1) penamaan (*naming* atau *labeling*), 2) interaksi, dan 3) transmisi informasi. Berikut ini adalah penjelasan sehubungan dengan fungsi dari bahasa:

- 1) Penamaan atau penjurukan merujuk pada usaha mengidentifikasi objek, tindakan, atau orang dengan menyebut namanya sehingga dapat dirujuk dalam komunikasi.
- 2) Fungsi interaksi menekankan berbagi gagasan dan emosi, yang dapat mengundang simpati dan pengertian atau kemarahan dan kebingungan.
- 3) Melalui bahasa, informasi dapat disampaikan kepada orang lain, inilah yang disebut fungsi transmisi dari bahasa. Keistimewaan bahasa sebagai fungsi transmisi informasi yang lintas-waktu, dengan menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa depan, memungkinkan kesinambungan budaya dan tradisi kita.

b. Komunikasi Non Verbal

Bahasa nonverbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang sering digunakan dalam presentasi, dimana penyampaiannya bukan dengan kata-kata ataupun suara tetapi melalui gerakan-gerakan anggota tubuh yang sering dikenal dengan istilah bahasa isyarat atau body language. Selain itu juga, penggunaan bahasa non verbal dapat melalui kontak mata, penggunaan objek seperti pakaian,

potongan rambut, dan penggunaan simbol-simbol. Menurut Drs. Agus M. Hardjana, M.Sc., Ed. menyatakan bahwa: “Komunikasi non verbal yaitu komunikasi yang pesannya dikemas dalam bentuk non verbal, tanpa kata-kata”.

Sedangkan menurut Atep Adya Barata mengemukakan bahwa: “Komunikasi non verbal yaitu komunikasi yang diungkapkan melalui pakaian dan setiap kategori benda lainnya (the object language), komunikasi dengan gerak (gesture) sebagai sinyal (sign language), dan komunikasi dengan tindakan atau gerakan tubuh (action language).

Bentuk-bentuk komunikasi non verbal terdiri dari tujuh macam yaitu:

- 1) Komunikasi visual
- 2) Komunikasi sentuhan
- 3) Komunikasi gerakan tubuh
- 4) Komunikasi lingkungan
- 5) Komunikasi penciuman
- 6) Komunikasi penampilan
- 7) Komunikasi citrasa

c. Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal terbagi menjadi dua macam yaitu:

- 1) Komunikasi Intrapersonal (*Intrapersonal Communication*)

Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi dengan diri sendiri, baik kita sadari atau tidak. Disadari atau tidak, sebelum berbicara atau berkomunikasi dengan orang lain, kita akan melakukan komunikasi intrapersonal atau berbicara kepada diri sendiri terlebih dahulu.

- 2) Komunikasi Antarpersona (*Antarpersonal Communication*)

Komunikasi Antarpersonal adalah komunikasi antar dua orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pernyataan menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun non verbal. Bentuk komunikasi antarpersonal ini adalah komunikasi diadik (dyadic communication) yang melibatkan hanya dua orang saja. Deni Darmawan (2007)

d. Komunikasi Kelompok

Kelompok adalah kumpulan manusia dalam lapisan masyarakat yang mempunyai ciri atau atribut yang sama dan merupakan satu kesatuan yang saling berinteraksi. Kelompok juga merupakan suatu kesatuan sosial yang terdiri atas dua atau lebih individu yang telah menjadikan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur, sehingga diantara individu itu sudah terdapat pembagian tugas, struktur, dan norma-norma tertentu yang khas bagi kesatuan sosial tersebut. (Sherif dalam Gerungan).

Michael Burgoon (dalam Wiryanto, 2005) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yangmana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat.

4. Indikator Komunikasi

Menurut Herlambang (2014 : 89), indikator komunikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Keterbukaan
2. Empati
3. Dukungan
4. Kepositifan

D. Stress Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak, (Robbins dan Coulter, 2010:16). Handoko (2001:200) mengungkapkan stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Stres kerja adalah suatu perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini dapat menimbulkan perasaan tidak tenang,

kecemasan, emosi yang tidak stabil, sulit tidur, merokok yang berlebihan, suka menyendiri, kurang rileks, gugup dan mengalami peningkatan tekanan darah (Mangkunegara, 2011:28). Menurut Khalidi dan Wazalify (2013) pemicu stres adalah ketidakjelasan dari apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu dalam penyelesaian tugas, kurangnya fasilitas yang mendukung untuk menjalankan pekerjaan dan tugas yang bertentangan.

Stres adalah aspek umum pengalaman pekerjaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja, tetapi juga terungkap dalam keadaan afektif yang kuat: kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respon yang lebih pasif juga umum, misalnya kejenuhan dan rasa bosan (*tedium*), kelelahan jiwa (*burnout*), kepenatan (*fatigue*), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Kaswan, 2015: 247).

Stres menurut Gibson dkk (2011: 339) adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individual dan atau proses-proses psikologis, akibat dari setiap tindakan lingkungan, situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang.

2. Jenis-Jenis Stres

Stres tidak selalu buruk, meskipun seringkali dibahas dalam konteks yang negatif, karena stress memiliki nilai positif ketika menjadi peluang saat menawarkan potensi hasil. Contohnya, banyak profesional memandang tekanan sebagai beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka. Stres bisa positif bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stress tantangan, atau stress yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi berbeda dari stress hambatan, atau stress yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Terkadang memang dalam satu organisasi sengaja diciptakan adanya suatu tantangan, yang tujuannya membuat karyawan lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya. Dengan cara memberikan waktu yang terbatas.

Berney dan Selye (Dewi, 2012:107) mengungkapkan ada empat jenis stress yaitu:

a. *Eustres (good stress)*

Merupakan stress yang menimbulkan stimulus dan kegairahan, sehingga memiliki efek yang bermanfaat bagi individu yang mengalaminya. Contohnya Seperti: tantangan yang muncul dari tanggung jawab yang meningkat, tekanan waktu, dan tugas berkualitas tinggi.

b. *Distres*

Merupakan stres yang memunculkan efek yang membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.

c. *Hyperstress*

Yaitu stress yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya. Meskipun dapat bersifat positif atau negatif tetapi stress ini tetapsaja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contoh adalah stres akibat serangan teroris.

d. *Hypostress*

Merupakan stress yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan ada beberapa jenis-jenis stres antara lain *eustres*, *distres*, *hyperstres*, *hypostres*. Serta tahapan tubuh terhadap kondisi-kondisi stress yaitu fase pertama reaksi alarm, fase kedua resistensi, dan fase ketiga kelelahan.

3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Stres Kerja

Stres kerja timbul karena adanya hubungan interaksi dan komunikasi antara individu dan lingkungannya. Selain itu, stress muncul karena adanya jawaban individu yang berwujud emosi, fisiologis, dan pikiran terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang meminta tuntutan tertentu terhadap diri individu dalam pekerjaannya (Wijono, 2015: 168)

Handoko (2001: 201) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan, diantaranya adalah :

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek
- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- f. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung-jawab
- g. Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
- h. Frustrasi
- i. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- j. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan

Stres karyawan juga dapat disebabkan masalah-masalah yang terjadi di luar organisasi / perusahaan. Penyebab stress “*off-the-job*” antara lain:

- a. Kekuatan finansial
- b. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
- c. Masalah-masalah fisik
- d. Masalah-masalah perkawinan (seperti perceraian)
- e. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- f. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara.

Sutherland dan Cooper (dalam Wijayaningsih, 2014: 99) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi stres yaitu :

- a. Faktor penilaian kognitif

Stres adalah pengalaman subjektif individu didasarkan atas persepsi terhadap situasi, baik dari dalam maupun dari luar. Setiap individu berbeda dalam mereaksi suatu stresor. Ada yang menganggap ringan, sedang, atau berat ada yang merasa tidak berdaya.

- b. Faktor pengalaman

Merupakan proses belajar mengajar tentang kenyataan kalau sering menghadapi suatu masalah dan bisa dihadapi dengan baik maka kalau dihadapkan pada masalah yang sama akan mudah diselesaikan.

c. Faktor tuntutan

Besar kecilnya tuntutan akan mempengaruhi penanggulangan stres pada individu

d. Faktor pengaruh interpersonal

Respon terhadap stres dipengaruhi oleh latar belakang dan pengalaman subjektif. Peningkatan kesadaran dan pemahaman terhadap suatu masalah bisa membantu mengatasi stres secara potensial.

4. Indikator Stress Kerja

Yan, Zhenzhen.dkk. (2014) menuturkan indikator dalam stres kerja yaitu ada empat, yaitu:

1) Kekhawatiran

Rasa takut terhadap suatu hal yang baru atau belum diketahui dengan pasti di dalam pekerjaan. Perasaan khawatir selalu dialami oleh pekerja yang dikarenakan karena banyak faktor dari dalam pekerjaan tersebut.

2) Gelisah

Perasaan tidak nyaman yang dialami atau dirasakan oleh pekerja saat melaksanakan tugas dalam bekerja. Biasanya karena tugas tersebut memiliki resiko tinggi.

3) Tekanan

Perasaan tertekan dari seorang pekerja yang dirasakan saat dia melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Bisa disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri karena terlalu berat bagi pekerja tersebut.

4) Frustrasi

Rasa kecewa akibat gagal dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mencapai tujuan yang diinginkan. Biasanya dikarenakan kurang puas terhadap pekerjaan tersebut, tidak sesuai ekspektasi.

Indikator-Indikator stres kerja menurut Afandi (2018: 179-180).

- 1) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.

- 2) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- 3) Tuntutan antar pribadi, tekanan yang diciptakan oleh para pegawai lain.
- 4) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- 5) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. Beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan, ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja kerja dideskripsikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan, yang merupakan hasil evaluasi dari setiap karakteristik pekerjaan. Seseorang yang memiliki tingkat kinerja kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, begitu juga sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat kinerja kerja yang rendah memiliki perasaan negative terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2012). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sutrisno (2017), seseorang yang memiliki tingkat kinerja kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif pada pekerjaannya. Spector (1997) mendefinisikan kinerja kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kinerja kerja menurut Hasibuan (2010) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Yanchus, dkk (2015) mendefinisikan kinerja kerja sebagai sikap positif maupun negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Pada hakikatnya, kinerja kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan diatas, maka dapat diambil kesimpulan kinerja kerja adalah sikap positif maupun negatif dan perasaan senang atau tidak senang seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Fungsi Kinerja

Dalam Wibowo (2017:192) Harvard (2002:79) menyatakan bahwa “meningkatkan bahwa orang sering sekali lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*.” Menurut harvad penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- 1) Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan budaya organisasi.
- 2) Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerjaan untuk memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
- 6) Melobi penilaian untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan.
- 7) Mendapat kesenangan khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pengupahan.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, dan
- 13) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam Mangkunegara (2017:10) Sunyoto (1999:1) menyatakan bahwa Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- 2) Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Menurut Hamali (2018:120) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasikan keputusan karyawan.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian karyawan.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2017:43) menyatakan bahwa “tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sopiah, Sangadji yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (2018:352) Amstrong (1998) menyatakan “kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) *Personal factors* (faktor Individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain
- 2) *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- 3) *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- 5) *Contextual/situational* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

5. Indikator Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2014 : 197), indikator-indikator kinerja karyawan yang dapat memberi kontribusi kepada perusahaan antara lain:

1. Kualitas dari hasil.
2. Kuantitas dari hasil.
3. Ketepatan waktu dari hasil.
4. Kemampuan bekerja sama.

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan dalam praktiknya kinerja dibagi ke dalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam buku Sopiah, Sangadji (2018:351) Robbins (2006) menyatakan “ada enam indikator kinerja yaitu:

- 1) Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu; merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- 4) Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian; merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

F. Keterkaitan antar Variabel

1. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Hakim (2006) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. .

Hasil penelitian ini didukung juga oleh Geovanno, Wilfred, dan Joula (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif pasti akan berdampak meningkatkan kinerja karyawan. Edi Sugiono, Rangga Mangara Pratista (2018) juga menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hubungan Komunikasi dengan Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan sebuah kegiatan yang menghubungkan antar manusia maupun antar kelompok pada sebuah organisasi, dengan tujuan terciptanya makna dan harapan. Melalui makna dan harapan tersebut, selanjutnya terjadi suatu proses yang ditujukan untuk mencapai keinginan dan sasaran seluruh anggota organisasi. Sehingga sudah menjadi sebuah kewajiban bagi

pimpinan untuk dapat mempengaruhi dan memotivasi setiap karyawan agar dapat tercapai tujuan organisasi maka perlu dibangun sebuah sistem komunikasi pada organisasi yang efektif. Apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong timbulnya prestasi kerja dan kemudian akan memunculkan kepuasan kerja (Seputra, 2014).

Hasil Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Andre, Jovita & Chandra, 2020) dan (Wibowo F. P. 2019) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Herry Krisnandi dan Nanda Agung Saputra (2021) juga menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan Stres Kerja dengan Kinerja Karyawan

Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampaui banyak, (Robbins dan Coulter, 2010:16). Handoko (2001:200) mengungkapkan stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang.

Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Stres kerja dapat membantu atau merusak kinerja karyawan, tergantung seberapa besar tingkat stres itu.

Penelitian sebelumnya dari Dewi, dkk (2014) dan penelitian dari Wala, dkk. (2017) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa ada hubungan berkebalikan antara stres kerja dan kinerja karyawan dimana, setiap peningkatan dari stres kerja akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan, begitupun sebaliknya. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian dari Wartono (2017) dan (Sulastri, S., & Onsardi, O., 2020) yang menyatakan bahwa stress kerja pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai

Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian sekarang adalah sebagai berikut :

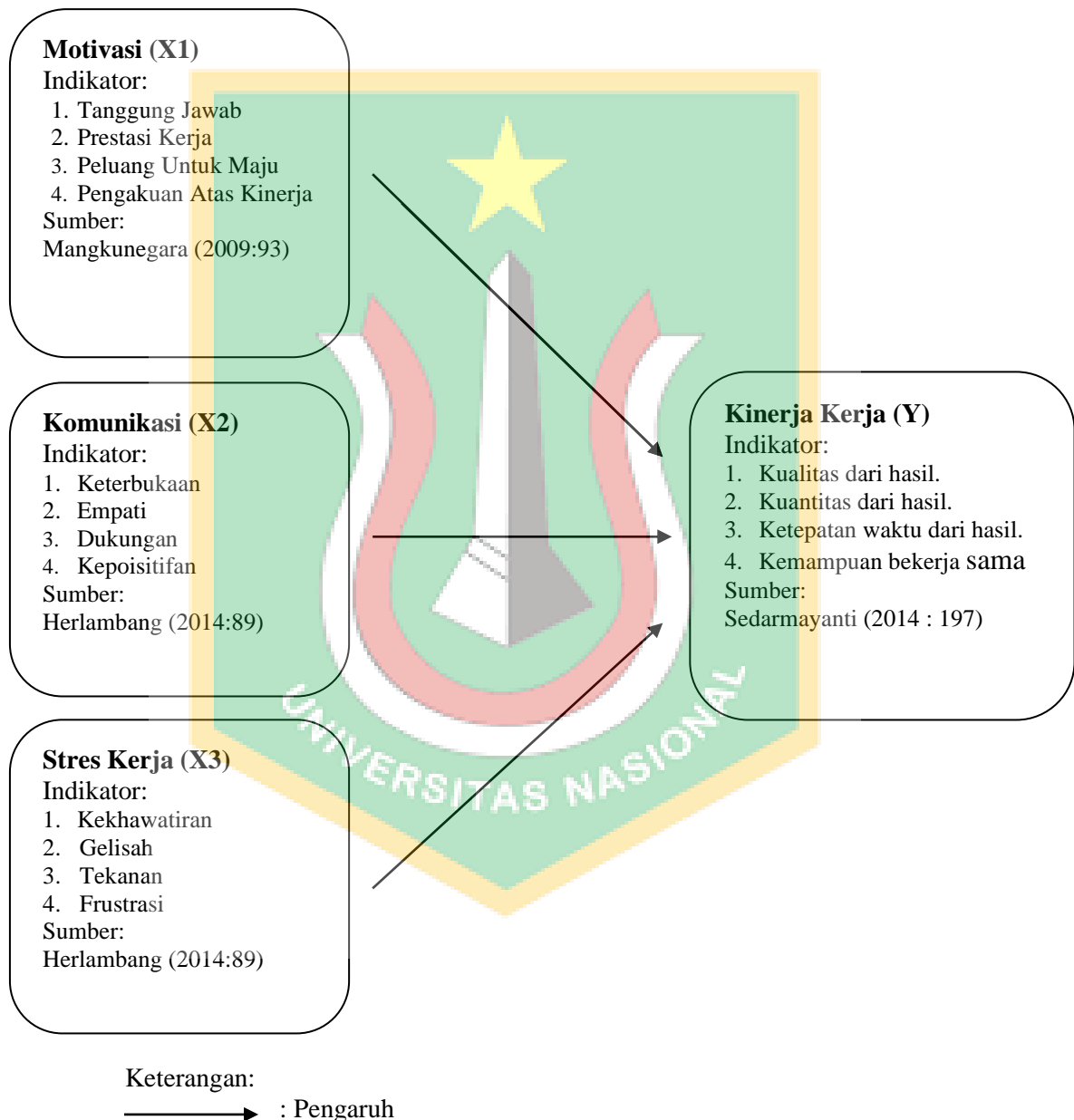
Tabel 2.1:
Penelitian yang relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ni Komang Ayu Rikha Trianingrat, I Wayan Gede Supartha (2020)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi	<ul style="list-style-type: none"> • Variable bebas yang digunakan adalah stress kerja dan motivasi kerja • Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan 	Teknis analisis yang digunakan adalah analisis path
2	Elvina (2017)	Pengaruh Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Prudential Life Assurance Rantauprapat	<ul style="list-style-type: none"> • Variable bebas yang digunakan adalah komunikasi, motivasi • Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan 	Perbedaan variable bebas pada penelitian sebelumnya yaitu kerja sama tim
3	Stefanie Yuda, Junaidi Hasan (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indodacin Presisi Utama Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Variable bebas yang digunakan adalah komunikasi dan motivasi • Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan 	Menggunakan teori yang berbeda
4	Bambang Siswanto. (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variable bebas yang digunakan motivasi kerja • Veriabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan 	Perbedaan variable bebas pada penelitian sebelumnya yaitu disiplin kerja
5	Albert dan Oey Hannes Widjaja (2021)	Pengaruh Stres, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variable bebas yang digunakan adalah stress kerja, kepuasan dan motivasi kerja • Variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan 	Analisis yang digunakan analisis <i>structural equation model (SEM)</i> , lalu data tersebut akan diolah menggunakan <i>software smartPLS</i>

Sumber: Data Diolah Penulis

H. Kerangka Analisis

Menurut Sekaran (1992) Dalam buku Sugiyono (2018:60) menyatakan bahwa “kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Maka itu peneliti menetapkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1:
Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Menurut Sugiono (2016) berpendapat bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan dikatan secara jawaban yang diberikan hanya didasari pada teori relevan, belum didasari oleh fakta-fakta empirin yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan masalah, dan tinjauan teoritis, maka dapat diajukan hipotesis debangai berikut:

- H1: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
- H3: Stress Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

