

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Meningkatnya peranan manajemen dalam suatu perusahaan mengakibatkan bertambahnya perhatian terhadap pentingnya faktor sumber daya manusia dalam perusahaan. Perhatian yang pada mulanya lebih besar ditekankan pada bidang mekanis dan modal, kini telah mengalami perubahan, menurut Afandi (2017:3). Perusahaan kini memberikan perhatian yang lebih besar terhadap masalah yang berhubungan dengan faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia selalu dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik itu perusahaan kecil, maupun perusahaan besar. Meskipun sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi yang ada pada perusahaan akan tetapi peranannya dalam mencapai tujuan yang sangat besar.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisiensi dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk tujuan atau organisasi.

2.1.2. Kinerja

Menurut Afandi (2017:83), 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 yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Menurut Pabundu dalam busro (2018:88), kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau

kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan, Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

1. Kriteria-Kriteria Kinerja

Ada 3 jenis dasar kriteria kinerja menurut Afandi (2017:85), yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDM-nya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1). *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- 2). *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3). *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4). *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5). *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6). *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7). *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8). *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Afandi (2018:86) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. kemampuan, kepribadian dan minat.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

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

3. Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Busro (2018:97), penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja disebut juga pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Pendapat lain dikemukakan Oleh Dessler dalam Busro (2018:97-98), yang menyatakan bahwa dalam melakukan penilaian terhadap kinerja para pegawai, maka harus diperhatikan lima faktor kriteria penilaian kinerja yaitu:

1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diamati dari: akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat dilihat dari: volume keluaran dan kontribusi bagi pencapaian target.
3. Supervisi yang dilakukan oleh pimpinan dalam bentuk: saran, arahan, dan perbaikan.
4. Kehadiran atau kedisiplinan karyawan yang dapat dilihat dari: regularitas, tingkat keandalan dan ketepatan waktu bekerja.
5. Konservasi yang ditunjukkan oleh karyawan yang meliputi: (a) kemampuan melakukan pencegahan akan kerusakan, (b) tingkat penghematan terhadap bahan habis pakai yang dimiliki perusahaan/kantor, (c) kemampuan menghindari kerusakan alat, (d) kemampuan melakukan pemeliharaan peralatan.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang

karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat.

4. Dimensi dan indikator Kinerja

Dimensi dan indikator kinerja menurut Afandi (2017:89), yaitu :

a. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :

- 1). Kuantitas hasil kerja.
- 2). Kualitas hasil kerja.
- 3). Efisiensi dalam melaksanakan tugas.

b. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- 1). Disiplin kerja.
- 2). Inisiatif.
- 3). Ketelitian.

c. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu:

- 1). Kepemimpinan.
- 2). Kejujuran.
- 3). Kreativitas.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi. Secara etimologis (asal usul kata), budaya organisasi terdiri atas dua kata, budaya dan organisasi. Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta, yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa inggris budaya disebut *culture*, yang berasal dari kata latin *colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai “kultur” dalam bahasa Indonesia kasinu dalam Busro (2018:1).

Budaya menurut Thohir dalam Busro (2018:3) merupakan sistem-sistem pengetahuan yang isisnya adalah perangkat-perangkat model pengetahuan yang dipunyai dan dijiwai oleh masyarakat. Yang berisi konsep-konsep, teori-teori, dan metode atau teknik.

Keseluruhannya itu digunakan secara selektif untuk melangsungkan kehidupan, yaitu memenuhi kebutuhan fisik, *social*, dan *integrative*. Dengan budaya, seluruh kebutuhan hidup individu dan kelompok dapat dipenuhi.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Tosi dkk, dalam Busro (2018:8), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh nilai-nilai yang ada dimasyarakat, keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luar misalnya kesopanan santunan dan kebersihan.
3. Faktor - faktor spesifik dari organisasi, selalu berinteraksi dengan lingkungannya, dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal jauh lebih sulit dikendalikan dari pada faktor internal. Namun demikian, faktor eksternal yang bersifat nilai-nilai, budaya, adat istiadat, sopan santun, tata krama diluar organisasi juga lebih mudah diadaptasi daripada faktor eksternal yang bersifat makro apalagi menyangkut ekonomi global yang sangat tidak mungkin diatasi, kecuali dibantu oleh regulasi negara.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Pendapat Robbins dalam Busro (2018:12), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain; dengan budaya organisasi yang spesifik, suatu organisasi dapat dibedakan antara yang satu dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, karena budaya organisasi akan mendarah daging pada setiap anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen anggota pada organisasi, dengan budaya organisasi yang baik akan terinternalisasi pada seluruh mindset anggota organisasi,

maka budaya organisasi tersebut akan membentuk komitmen organisasi yang tinggi pada setiap anggotanya.

4. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan anggota organisasi yang satu dengan lainnya, serta memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan sehingga tidak terjadi penyalahgunaan wewenang.
5. Budaya organisasi akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, baik dalam berinteraksi di internal maupun eksternal organisasi.

4. Indikator Budaya Organisasi

Untuk menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi lebih jelas lagi diungkapkan oleh Desmond graves dalam Busro (2018:23), mencatat sepuluh item kriteria indikator budaya organisasi yaitu :

1. Jaminan diri
2. Ketegasan dalam bersikap
3. Kemampuan dalam pengawasan
4. Kecerdasan emosi
5. Inisiatif
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri
8. Kebutuhan akan jabatan
9. Kebutuhan akan penghargaan
10. Kebutuhan akan rasa aman.

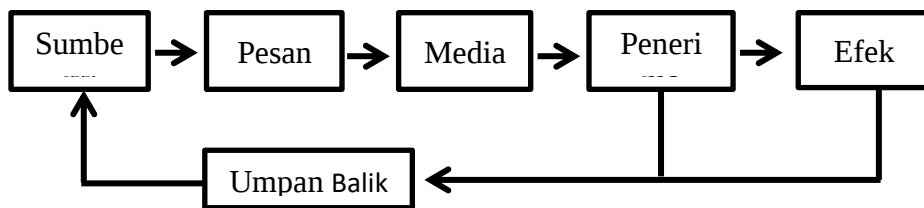
2.1.4. Komunikasi Kerja

1. Pengertian Komunikasi Kerja

Menurut Afandi (2017:47), Komunikasi merupakan suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran. Suatu proses yang mentransmisikan pesan kepada penerima pesan melalui berbagai media yang dilakukan

oleh komunikator adalah suatu tindakan komunikasi. Komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan efek (dampak sebagai pengaruh dari pesan).

Komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya, jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya maka komunikasi berlangsung dan dengan kata lain hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif. Sebaliknya jika ia tidak mengerti maka komunikasi tidak berlangsung dan dengan kata lain hubungan antara orang-orang itu tidak komunikatif. Gambaran kaitan antara satu unsur dengan unsur yang lain dalam komunikasi yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1. Proses Komunikasi

Sumber : Manajemen SDM, Afandi (2018)

1. Sumber

Sumber sering disebut pengirim pesan atau komunikator. Komunikator adalah manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sebagai pelaku utama dalam proses komunikasi, komunikator memegang peranan yang sangat penting terutama dalam mengendalikan jalannya komunikasi. Apabila lebih dari satu orang atau banyak orang dan relatif tidak saling kenal secara pribadi sehingga ikatan emosionalnya kurang kuat maka disebut dengan massa (kelompok besar). Namun, apabila banyak orang dengan tujuan yang sama dan untuk mencapai tujuan tersebut terdapat pembagian kerja diantara para anggotanya maka wadah kerja yang terbentuk sebagai kesatuan banyak orang ini lazim disebut dengan organisasi.

2. Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan pada dasarnya bersifat abstrak dan untuk membuatnya konkret agar dapat dikirim dan diterima oleh komunikan, manusia dengan akal budinya menciptakan sejumlah lambang komunikasi berupa suara, lambang, gerak-gerik, bahasa lisan dan bahasa tulisan. Suara, lambang dan gerak-gerik lazim digolongkan dalam pesan non-verbal sedangkan bahasa lisan dan bahasa tulisan dikelompokkan dalam pesan verbal. Hal yang paling penting diperhatikan adalah pesan yang disampaikan dapat dimengerti dan dipahami oleh komunikan.

3. Media

Media yang dimaksud disini adalah yang untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Terdapat beberapa pendapat mengenai atau media, yang menilai bahwa media bisa bermacam-macam bentuknya misalnya dalam komunikasi antar pribadi panca indera dianggap sebagai media komunikasi. Selain indera manusia, ada saluran komunikasi seperti telepon, surat dan telegram yang digolongkan sebagai media komunikasi antar pribadi.

Dalam komunikasi massa, media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, dimana setiap orang dapat melihat, membaca dan mendengarnya. Media dalam komunikasi massa dapat dibedakan atas dua macam yaitu media cetak dan media elektronik.

4. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih dan juga bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima adalah elemen terpenting dalam proses komunikasi karena menjadi sasaran dari komunikasi. Dalam proses komunikasi dapat dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat adanya sumber.

5. Efek

Efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Efek ini bisa terjadi pada pengetahuan,

sikap dan tingkah laku seseorang. Pada tingkat pengetahuan, efek bisa terjadi dalam bentuk perubahan persepsi dan perubahan pendapat. Perubahan pendapat terjadi apabila terdapat perubahan penilaian terhadap suatu obyek karena adanya informasi yang lebih baru.

6. Umpan Balik

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk dari pada pengaruh yang berasal dari penerima, tetapi umpan balik juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media meskipun pesan belum sampai pada penerima. Contoh dari umpan balik adalah sebagai berikut: sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum dikirim atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan mengalami gangguan sebelum sampai ketujuan.

7. Lingkungan

Adalah faktor-fakto tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi, faktor ini dapat digolongkan menjadi empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan social budaya, lingkungan psikologis dan dimensi waktu.

2. Prinsip-prinsip Komunikasi

Beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam berkomunikasi, menurut Afandi (2017:54), yaitu :

1. *Respect*, merupakan sikap hormat dan menghargai terhadap lawan bicara, melalui sikap ini, kita belajar untuk berhenti sejenak agar tidak mementingkan diri kita sendiri tetapi lebih mengutamakan kepentingan orang lain dan menjaga sikap bahwa kita memang butuh akan informasi tersebut.
2. Empati, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri kita pada kondisi yang dihadapi oleh orang lain. dalam hal ini, kita berusaha untuk memahami sikap seseorang serta ikut dalam kondisi yang sedang dialami oleh orang tersebut sehingga hubungan emosional pun akan lebih mudah terjalin.
3. *Audible*, yaitu dapat didengarkan atau dimengerti dengan baik. Hal yang perlu dilakukan agar pesan yang disampaikan dapat dimengerti adalah sebagai berikut:

- 1). Fokus pada informasi yang penting
 - 2). Fokus pada informasi yang penting
 - 3). Gunakan ilustrasi untuk membantu memperjelas isi dari pesan
 - 4). Antisipasi kemungkinan masalah yang akan muncul.
4. *Clarity*, yaitu kejelasan dari pesan yang disampaikan. Kejelasan dari pesan dibutuhkan melalui symbol, bahasa yang baik, penegasan kata dan sebagainya. Penyampaian pesan tidak bisa hanya sekali saja akan tetapi harus berulang kali karena sifat pesan yang biasanya pesan yang lama akan kalah dengan pesan yang baru dan agar pesan yang lama tidak dilupakan maka perlu diingatkan kembali.
 5. *Humble*, yaitu sikap rendah hati dimana melalui sikap rendah hati, seseorang akan lebih menghargai orang lain baik sikap, tindakan serta perkataannya. Melalui sikap ini, akan lebih memudahkan seseorang untuk menyampaikan pesan karena sikap ini lebih mengutamakan kepentingan orang lain dari pada kepentingan sendiri.

3. Komunikasi Organisasi

Manusia merupakan makhluk sosial karena mereka hidup bersamasama di dalam atau ditengah-tengah suatu masyarakat. Manusia hanya bisa bertahan hidup dalam masyarakat jika mereka menjalani kehidupan sebagai sebuah aktivitas interaksi dan kerjasama yang dinamis dalam suatu jaringan kedudukan dan perilaku. Aktivitas interaksi dan kerjasama itu terus berkembang secara teratur sehingga terbentuklah wadah yang menjadi tempat manusia berkumpul yang disebut organisasi.

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah. Menurut Afandi (2017:56), Komunikasi organisasi mempunyai peranan penting dalam memadukan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu:

- a) Menetapkan dan menyebarluaskan tujuan perusahaan.
- b) Menyusun rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melakukan pengorganisasian terhadap sumber daya.
- c) manusia dan sumber daya lainnya dengan cara efektif.

- d) Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan iklim yang menimbulkan keinginan orang untuk memberikan kontribusi.
- e) Mengendalikan prestasi.

5. Jaringan Komunikasi Formal

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Sejumlah orang tersebut saling bertukar pesan dan pertukaran pesan tersebut dilakukan melalui jalan tertentu yang disebut dengan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya di antara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga di antara keseluruhan orang dalam organisasi. Menurut Afandi (2017:58), Jaringan komunikasi organisasi terbagi menjadi dua, yaitu:

1. Jaringan Komunikasi Formal

pesan yang mengalir melalui jalan resmi dan ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan, maka pesan tersebut merupakan jaringan komunikasi formal. Terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, dan komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya.

2. Jaringan Komunikasi Informal

Pegawai yang berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi dalam organisasi, maka pengarahan arus informasi bersifat pribadi. Jaringan komunikasi tersebut lebih dikenal dengan desas-desus atau kabar angin. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan.

Pesan yang mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan merupakan pesan dalam jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal.

Terdapat tiga jenis komunikasi formal dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (Komunikasi Lateral / Menyamping) Merupakan bentuk komunikasi secara mendatar dimana terjadi pertukaran pesan secara menyimpang dan

dilakukan oleh dua pihak yang mempunyai kedudukan yang sama, posisi yang sama, jabatan yang se-level maupun eselon yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan.

1. Komunikasi Diagonal

Merupakan komunikasi yang berlangsung dari satu pihak kepada pihak lain dalam posisi yang berbeda, dimana kedua pihak tidak berada pada jalur struktur yang sama. Komunikasi diagonal merupakan saluran komunikasi yang jarang digunakan dalam organisasi, namun penting dalam situasi dimana anggota tidak dapat berkomunikasi secara efektif.

2. Komunikasi Vertikal

Merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi atau tingkat yang lebih rendah secara timbal balik. Dalam lingkungan organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi.

6. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi organisasi menurut Afandi (2017: 64), adalah sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan
- b) Budaya organisasi
- c) Sarana pendukung
- d) Kedisiplinan
- e) Visi dan misi
- f) Pencapaian target
- g) Kualitas
- h) Kuantita.

7. Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi

Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam

organisasi ada dua macam, menurut Afandi (2017:64) yaitu:

1. Dimensi Penyampaian Tugas

Indikator:

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

2. Dimensi Umpan Balik

Indikator:

- 1). Penerimaan tanggapan dari pesan yang disampaikan.
- 2). Penerimaan tanggapan dari informasi tugas
- 3). Penerimaan kepastian tugas.

2.1.5. Stress Kerja

1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Afandi (2017:173), Stres kerja adalah suatu kondisi yang muncul akibat interaksi antara individu dengan pekerjaan mereka, dimana terdapat ketidaksesuaian karakteristik dan perubahan-perubahan yang tidak jelas yang terjadi dalam perusahaan. stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan- perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Stres kerja merupakan suatu proses yang kompleks, bervariasi, dan dinamis dimana stressor, pandangan tentang stres itu sendiri, respon singkat, dampak kesehatan, dan variabel-variabelnya saling berkaitan. stres kerja dapat diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

2. Sumber Stress Kerja

Sumber stres kerja dikenal dengan job stressor yang sangat beragam dan reaksinya beragam pula pada setiap orang. Berikut ini beberapa sumber stres kerja menurut Afandi (2017:175), yaitu:

a. Kondisi Kerja

Kondisi kerja ini meliputi kondisi kerja *quantitative work overload*, *qualitative work overload*, *assembly line hysteria*, pengambilan keputusan, kondisi fisik yang berbahaya, pembagian waktu kerja, dan kemajuan teknologi (*technostres*). Pengertian dari masing-masing kondisi kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Quantitative work overload*

Work overload (beban kerja yang berlebihan) biasanya terbagi dua, yaitu *quantitative* dan *qualitative overload*. *Quantitative overload* adalah ketika kerja fisik pegawai melebihi kemampuan nya. Hal ini disebabkan karena pegawai harus menyelesaikan pekerjaan yang sangat banyak dalam waktu yang singkat. *Qualitative overload* terjadi ketika pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai terlalu sulit dan kompleks.

1. *Assembly line- hysteria*

Beban kerja yang kurang dapat terjadi karena pekerjaan yang harus dilakukan tidak menantang atau pegawai tidak lagi tertarik dan perhatian terhadap pekerjaannya.

2. Pengambilan keputusan dan tanggungjawab

Pengambilan keputusan yang akan berdampak pada perusahaan dan pegawai sering membuat seorang manajer menjadi tertekan. Terlebih lagi apabila pengambilan putusan itu juga menuntut tanggungjawabnya, kemungkinan peningkatan stres juga dapat terjadi.

3. Pembagian waktu kerja

Pembagian waktu kerja kadang -kadang mengganggu ritme hidup pegawai sehari-hari, misalnya pegawai yang memperoleh jatah jam kerja berganti-ganti. Hal seperti ini tidak selalu berlaku sama bagi setiap orang yang ada yang mudah menyesuaikan diri, tetapi ada yang sulit sehingga menimbulkan persoalan.

4. Stres karena kemajuan teknologi (*technostres*).

Technostres adalah kondisi yang terjadi akibat ketidakmampuan individu atau organisasi menghadapi teknologi baru.

b. Ambiguitas

Dalam Berperan Pegawai kadang tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan, sehingga ia bekerja tanpa arah yang jelas. Kondisi ini akan menjadi ancaman bagi pegawai yang berada pada masa karier tengah baya, karena harus berhadapan dengan ketidakpastian. Akibatnya dapat menurunkan kinerja, meningkatkan ketegangan dan keinginan keluar dari pekerjaan.

c. Faktor Interpersonal

Hubungan interpersonal dalam pekerjaan merupakan faktor penting untuk mencapai kepuasan kerja. Adanya dukungan sosial dari teman bekerja, pihak manajemen maupun keluarga diyakini dapat menghambat timbulnya stres. Dengan demikian perlu kepedulian dari pihak manajemen pada pegawai agar selalu tercipta hubungan yang harmonis.

d. Perkembangan Karier

Pegawai biasanya mempunyai berbagai harapan dalam kehidupan karier kerjanya, yang ditujukan pada pencapaian prestasi dan pemenuhan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Apabila perusahaan tidak memenuhi kebutuhan tersebut, misalnya: sistem promosi yang tidak jelas, pegawai akan merasa kehilangan harapan yang dapat menimbulkan gejala perilaku stres.

e. Struktur Organisasi

Struktur organisasi berpotensi menimbulkan stres apabila diberlakukan secara kaku, pihak manajemen kurang memperdulikan inisiatif pegawai, tidak melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan tidak adanya dukungan bagi kreatifitas pegawai.

f. Hubungan antara pekerjaan dan rumah

Rumah adalah sebuah tempat yang nyaman yang memungkinkan membangun dan mengumpulkan semangat dari dalam diri individu untuk memenuhi kebutuhan luar. Ketika tekanan menyerang ketenangan seseorang, ini dapat memperkuat efek stres kerja. Kekurangan dukungan dari pasangan, konflik dalam rumah tangga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi stres dan karir.

3. Gejala Stress Kerja

Gejala stres kerja dikelompokkan kepada tiga aspek menurut Afandi Afandi (2017:178) yaitu: gejala *fisiologikal*, gejala *psikologikal*, dan gejala perilaku, sebagai berikut :

a. Gejala *fisiologikal*

Yang termasuk dalam fisiologikal ini yaitu:

- 1). Sakit perut
- 2). Detak jantung meningkat dan sesak nafas
- 3). Tekanan darah meningkat
- 4). Sakit kepala
- 5). Serangan jantung

b. Gejala *psikologikal*

Adapun psikologikal sebagai berikut:

- 1). Kecemasan
- 2). Ketegangan
- 3). Kebosanan
- 4). Ketidak puasan dalam bekerja
- 5). Menunda-nunda

Gejala-gejala psikis tersebut merupakan gejala yang paling sering dijumpai, dan diprediksikan dari terjadinya ketidakpuasan kerja.

c. Gejala Perilaku

Yang termasuk dalam gejala perilaku yaitu:

- 1) Meningkatnya ketergantungan pada alkohol dan konsumsi rokok.
- 2) Melakukan sabotase dalam pekerjaan.
- 3) Makan yang berlebihan ataupun mengurangi makan yang tidak wajar sebagai perilaku menarik diri.
- 4) Tingkat absensi meningkat dan performansi kerja menurun.
- 5) Gelisah dan mengalami gangguan tidur.

6) Berbicara cepat.

Gejala psikologikal akibat stres kerja adalah ketidakpuasan kerja yang lebih ditunjukkan dengan, kecemasan, ketegangan, kebosanan dan menunda-nunda.

4. Indikator Stress Kerja

Indikator stres kerja menurut Afandi (2017:179), Indikator dari stres kerja yaitu:

- 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, merupakan tekanan yang diciptakan oleh 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.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan stress kerja relatif banyak dilakukan. Namun penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan stress kerja dapat disajikan dibawah ini.

Syahrul (2017) melakukan penelitian tentang pengaruh dimensi stress kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Pionirbeton Industri Batching plant setia budi Jakarta. Jumlah sampel sebanyak 32 responden dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil uji determinasi menunjukkan bahwa 33,20% faktor-faktor motivasi kerja dapat dijelaskan oleh konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik kerja, dukungan kelompok, dan pimpinan sedangkan 66,80% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel

konflik kerja, beban kerja, waktu kerja, karakteristik kerja, dukungan kelompok, dan Pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil uji t menunjukkan bahwa hanya variabel pimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan dengan variabel konflik kerja, beban kerja.

Apriyanti (2018), melakukan penelitian tentang Pengaruh lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Rahayu Sentosa. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Adapun sampel tersebut berjumlah 96 responden, dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 44,6% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, komunikasi, dan kompensasi sedangkan sisanya 55,4% dijelaskan Oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel lingkungan kerja, komunikasi dan kompensasi secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karya. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan secara parsial variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rahayu Santosa. Sedangkan variabel komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rahayu Santosa.

Aisyah T.H (2021), melakukan penelitian tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bukit Air Resto Ciomas Bogor. Jumlah sampel yang digunakan 42 responden, dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 78,1% faktor-faktor kinerja karyawan Bukit Air Resto Ciomas Bogor dijelaskan oleh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja sedangkan sisanya 21,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan Uji F menunjukkan bahwa variabel independen yang terdiri dari lingkungan kerja motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji T menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja secara parsial variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel lingkungan kerja dan

variabel motivasi kerja menunjukkan secara parsial variabel tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Bukit Air Resto Ciomas Bogor.

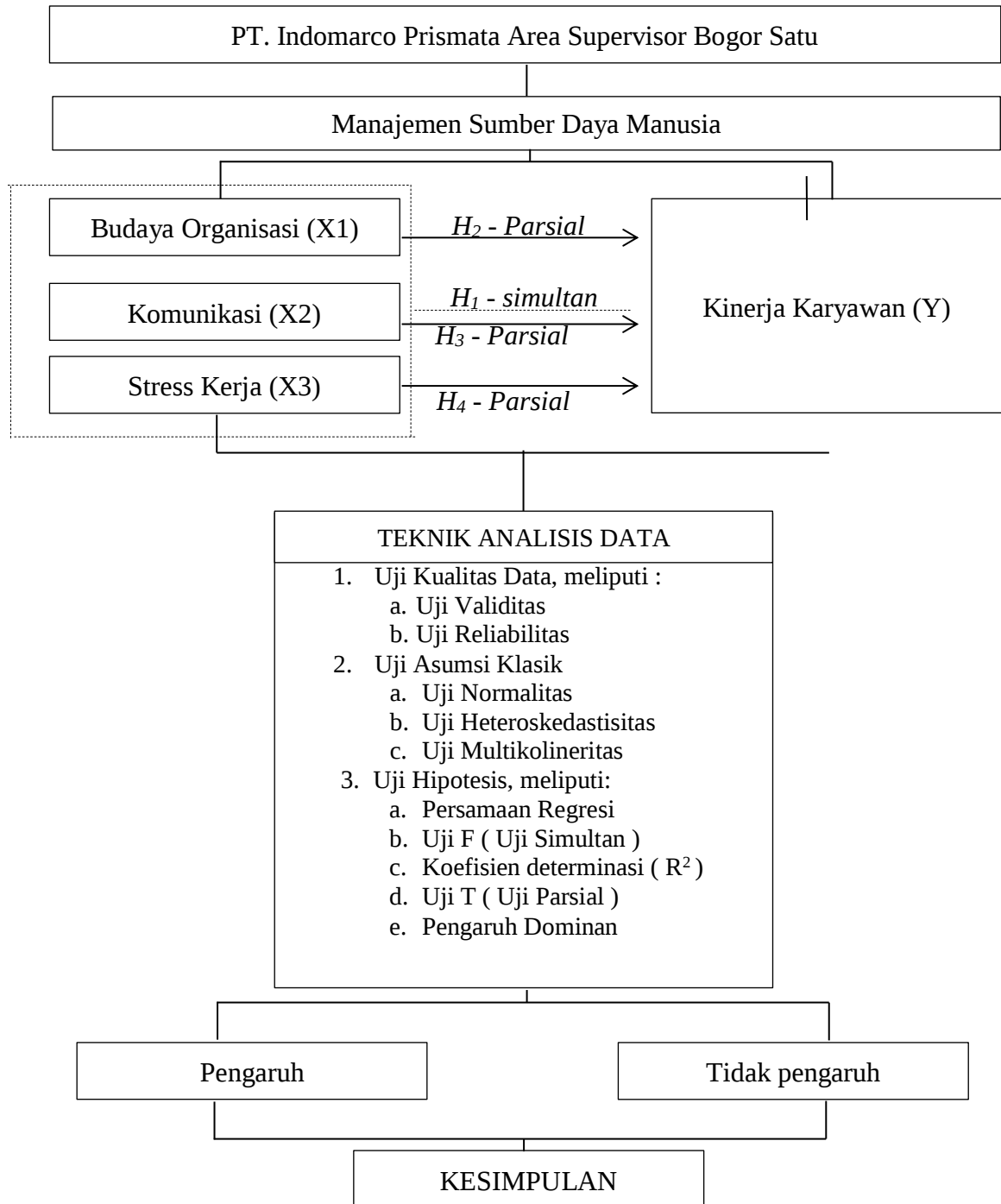
Tabel.2.1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
Menurut Syahrul Afriandi (2017)	Pengaruh Dimensi Stress Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Pionirbeton Industri Batching plant setia budi Jakarta	Dimensi Stress Kerja, Motivasi Kerja	Uji Regresi Linier Berganda	1. Uji Koefisien Determinasi 33,20% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja 3. Uji T menunjukkan bahwa hanya variabel pimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
Menurut Apriyanti (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rahayu Sentosa Cibinong	Lingkungan kerja, Komunikasi, Kompensasi, dan Kinerja	Uji Regresi Linier Berganda	1. Uji Koefisien Determinasi 44,6% 2. Uji F, semua Variabel X berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Uji T menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rahayu Santosa.
Menurut, Aisyah T.H (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bukit Air Resto Ciomas Bogor	Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja	Uji Regresi Linier berganda	1. Uji Koefisien Determinasi 78,1% 2. Uji F berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji T menunjukkan variabel Disiplin Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

sumber : kampus terkait (2022)

2.3. Kerangka Konseptual

Dari uraian pemikiran tersebut dapat diperjelas melalui variabel pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Dibawah ini adalah gambaran kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Penulis (2022)

2.4. Hipotesis

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara simultan budaya organisasi, komunikasi, dan stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT. Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara simultan budaya organisasi, komunikasi, dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT. Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu berarti secara simultan.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada outlet PT.Indomarco Prismaatama Area Supervisor Bogor satu.