

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan komunikasi organisasi, motivasi, stres kerja, dan kinerja pegawai beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut komunikasi organisasi, motivasi, stres kerja, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Komunikasi Organisasi

Sumber daya manusia ialah kemampuan yang terdapat dalam setiap diri manusia dalam menjalankan kehidupannya sebagai makhluk sosial yang adaptif serta transformatif yang sanggup untuk mengelola dirinya sendiri dari segala kekayaan yang terdapat di alam untuk tercapainya tatanan kehidupan yang seimbang dan juga berkelanjutan (Bukit, Malusa, dan Rahmat: 2017). Dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, tentu saja para pegawai sebagai sumber daya manusia melakukan proses interaksi sosial. Hal ini merupakan proses dimana terjadinya pertukaran suatu informasi yang diberikan untuk memenuhi tugasnya dengan baik. Komunikasi dua arah yang dilakukan akan memberikan petunjuk, arahan, atau tanggapan yang akan diterima oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam proses komunikasi.

Menurut Soedarsono dan Suparmo (2020), komunikasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang saling berinteraksi satu sama lain. Dalam hal ini terjadinya proses tanya jawab sehingga menimbulkan proses perpindahan informasi yang diterima. Sedangkan organisasi ialah suatu

sistem pembagian kerja melalui hierarki dalam mencapai tujuan yang sama. Komunikasi dalam organisasi dapat dilakukan baik antara pegawai dengan pegawai, atasan dengan bawahan, maupun bawahan dengan atasan. Selain itu komunikasi juga dapat disebut sebagai bentuk arahan yang diberikan atasan kepada para stafnya dalam bentuk informasi. Sehingga para pegawai dapat menjalankan pekerjaannya masing-masing sesuai dengan yang telah diperintahkan.

2.1.1.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Onong dalam Silviani (2020) istilah komunikasi dalam Bahasa Inggris yaitu *communication* yang berasal dari kata Latin *communication*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya memiliki arti sama makna. Sehingga komunikasi akan terjadi selama terdapat kesamaan makna mengenai apa yang sedang di bahas.

Soedarsono dan Suparmo (2020: 27) menerangkan bahwa komunikasi merupakan proses transfer penafsiran lewat suatu kejadian yang disengaja maupun tidak disengaja secara langsung maupun lewat saluran supaya terjalin umpan balik, baik melalui verbal maupun nonverbal.

Lalu Mangkunegara (2017: 145) mengatakan bahwa, komunikasi diartikan sebagai suatu proses perpindahan informasi, ide, dan pengertian dari seseorang kepada orang yang dituju dengan harapan bahwa penerima tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan apa yang dimaksud.

Selanjutnya menurut Suranto (2020) komunikasi merupakan sebuah proses pemindahan lambang yang berasal dari sumber menuju penerima. Lambang tersebut secara sengaja dibuat dan disampaikan dengan cara yang telah ditentukan

sesuai dengan karakteristik penerima. Komunikasi digunakan sebagai penggerak pengurus, anggota, atau mitra kerja dalam organisasi untuk berinteraksi menukar informasi, kerja sama, dan membuat keputusan. Tanpa adanya komunikasi, sumber daya manusia di dalam organisasi tidak saling mendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Bangun (2012) komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memiliki maksud dan tujuan yang akan disampaikan. Proses komunikasi dilakukan untuk mengirim suatu informasi, berita, atau arahan tersebut. Pesan yang telah disampaikan oleh pengirim akan diterima oleh penerima. Setelah itu penerima akan mencerna pesan yang telah disampaikan oleh pengirim dan menafsirkan pesan tersebut untuk selanjutnya diberikan tanggapan. Setelah tanggapan atau *response* itu diberikan terjadilah proses pertukaran informasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Organisasi

Liliweri (2014: 372) menerangkan bahwa terdapat tujuan dan fungsi organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Tujuan komunikasi organisasi

Terdapat empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu:

- a. Menyatakan pikiran, pandangan, dan gagasan. Memberi kesempatan kepada para pemimpin organisasi beserta anggota-anggotanya agar mengemukakan pikiran, pandangan, serta pendapat yang berhubungan dengan tugas dan fungsi yang mereka jalani.
 - b. Membagi informasi (*information sharing*). Memberikan peluang kepada seluruh bagian organisasi agar menyebarkan informasi dan memberikan makna yang sama atas visi, misi, tugas pokok, fungsi organisasi, individu, ataupun kelompok kerja yang terdapat di dalamnya.
 - c. Menyatakan perasaan dan emosi. Memberikan kesempatan kepada para pimpinan dan juga anggota organisasi untuk bertukar informasi yang berhubungan dengan emosi dan perasaan.
 - d. Tindakan koordinasi. Memiliki tujuan untuk mengkoordinasikan Sebagian atau seluruh Tindakan yang berhubungan dengan tugas dan fungsi organisasi, yang telah habis dibagi ke dalam bagian serta sub bagian organisasi. Organisasi tanpa koordinasi dan organisasi tanpa komunikasi sama dengan organisasi yang menunjukkan aspek individual dan tidak menggambarkan aspek kerja sama.
2. Fungsi komunikasi organisasi

Ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu fungsi umum dan fungsi khusus.

a. Fungsi umum

- a) *To tell* (untuk memberitahu). Komunikasi berfungsi untuk menceritakan informasi terbaru tentang Sebagian atau seluruh hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Terkadang komunikasi merupakan suatu proses

pembagian informasi mengenai bagaimana seseorang atau sekelompok orang harus mengerjakan tugas tertentu. Contohnya, *job description* (deskripsi jabatan).

- b) *To sell* (untuk menjual). Komunikasi juga berfungsi untuk “menjual” gagasan, ide, pendapat, termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Contohnya, *public relation* (humas), pameran, dan lain-lain.
 - c) *To learn* (untuk belajar). Komunikasi memiliki fungsi sebagai penguat kemampuan para pegawai agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar mengenai apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain mengenai organisasi.
 - d) *To decide* (untuk membuat keputusan). Komunikasi dapat berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan, atau siapa yang menjadi atasan dan bawahan, besaran kekuasaan dan kewenangan, hak dan kewajiban, juga menentukan bagaimana cara mengenai sejumlah orang, cara menggunakan sumber daya, serta mengalokasikan manusia, mesin, metode, dan teknik di dalam organisasi.
- b. Fungsi khusus
- a) Mengajak para pegawai untuk ikut serta melibatkan diri pada isu-isu yang sedang terjadi dalam organisasi, kemudian melakukan penerapan berupa tindakan sesuai dengan komando yang diberikan.

- b) Membuat para pegawai memiliki kemampuan untuk mengambil alih atau membuat keputusan-keputusan yang dirasa tepat dalam menghadapi suasana yang ambigu dan ketidakpastian.

2.1.1.3 Proses komunikasi

Menurut Bangun (2012) secara lebih rinci, proses komunikasi dalam penyampaian pesan ini dilakukan dengan cara pengirim menyampaikan pesan ke penerima melalui beberapa tahap yaitu:

1. Pengirim mempunyai ide

Langkah pertama di dalam proses komunikasi yaitu pengirim mempunyai ide. Langkah ini dibuat sebelum adanya pesan yang ingin disampaikan kepada penerima pesan. Ide yang akan disampaikan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdapat pada diri pengirim, seperti suasana hati, latar belakang budaya, keadaan fisik, situasi, dan lain sebagainya. Setiap orang memiliki cara yang berbeda dalam menyampaikan suatu ide. Sehingga berada juga cara menyampaikan bentuk pesan kepada orang lain.

2. Pengkodean ide

Dalam tahap ini dilakukan perubahan ide menjadi symbol (*encode*) agar dengan mudah dapat dipahami oleh penerima pesan dengan jelas. 2pengirim pesan harus dengan cermat agar pesan yang hendak disampaikan tidak salah dimengerti oleh penerima pesan, sehingga akan menimbulkan suatu kesalahpahaman pemaknaan pesan (*by passing*) karena itu, komunikator perlu secara cermat melakukan pengkodean terhadap ide yang ada.

3. Penyampaian pesan melalui media komunikasi

Pesan dapat disampaikan melalui media saluran komunikasi seperti media elektronik juga non elektronik. Penyampaian komunikasi dapat dilakukan secara tertulis dan juga secara lisan. Penyampaian secara lisan lebih baik dipilih ketika melakukan penyampaian informasi yang relative pendek. Untuk pesan yang relative Panjang lebih baik menggunakan media secara tertulis. Karena itu, dalam pemilihan saluran media komunikasi harus diketahui dengan jelas pesan apa yang akan disampaikan.

4. Penerimaan ide

Setelah pesan dikirim melalui media komunikasi yang dipilih, selanjutnya pesan diterima oleh penerima pesan. Penerima pesan dapat membaca atau mendengarkan isi pesan tersebut sesuai dengan bentuk pesan apa yang disampaikan oleh pengirim pesan.

5. Menafsirkan pesan

Langkah ini merupakan Langkah yang penting karena berkaitan dengan pemahaman penerima pesan atas pesan yang telah disampaikan oleh pengirim pesan. Hal yang sangat penting pada tahap ini ialah berkaitan dengan cara penyampaian pesan dalam kegiatan komunikasi. Ketika pesan berhasil disampaikan dan dapat dipahami oleh penerima pesan maka proses komunikasi yang dilakukan dikatakan berhasil.

6. Umpan balik

Tahap terakhir dalam proses komunikasi yaitu umpan balik (*feedback*). Adanya umpan balik dalam komunikasi bergantung pada hasil penafsiran yang

dilakukan. Ketika pesan dapat ditafsirkan dengan baik maka akan terjadinya respon, sebaliknya untuk pesan yang sulit di tafsirkan tidak akan mendapatkan respon dari penerima pesan. Sehingga tidak terdapat umpan balik dalam proses komunikasi yang terjadi.

2.1.1.4 Unsur-Unsur Dalam Komunikasi Organisasi

Menurut Liliweri dalam Soedarsono (2020: 43) menyatakan bahwa terdapat unsur-unsur dalam komunikasi organisasi, meliputi:

1. Kesengajaan

Pertukaran pesan yang dilakukan dalam komunikasi organisasi dilakukan melalui suatu hubungan formal dan informal (bukan hubungan sosial) bersumber pada penggarisan organisasi.

2. Pertukaran

Dilakukan paling tidak oleh dua orang atau lebih, yaitu pihak pengirim dan juga penerima. Masing-masing secara bergantian mengambil peran sebagai pengirim atau penerima pesan.

3. Gagasan, pendapat, informasi, dan instruksi

Isi pesan merupakan sebuah pikiran dan harapan yang dikemukakan berdasarkan kondisi setiap individu dengan lingkungannya.

4. Personal dan impersonal

Dilakukan secara langsung, seperti tatap muka, atau melalui saluran tidak langsung, seperti media massa (televisi, surat kabar, radio, sosial media), ditujukan kepada sejumlah orang secara serentak.

5. Simbol atau tanda

Tiap metode ataupun tata cara yang dapat disandi menjadi pesan untuk dipertukarkan. Symbol bisa positif serta abstrak, tanda baca dapat berupa verbal dan nonverbal. Kuncinya adalah bagaimana seseorang dapat memaknai pesan yang ada.

6. Mencapai tujuan organisasi

Salah satu ciri, tujuan, serta harapan organisasi yang bersifat formal dan sangat ditentukan oleh pemimpin.

2.1.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Organisasi

Mangkunegara (2017: 148) menyebutkan bahwa terdapat dua factor yang mempengaruhi komunikasi, ialah faktor dari pihak *sender* atau komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, dan media saluran yang digunakan.

a. Keterampilan *sender*

Sebagai pengirim informasi, ide, berita, ataupun pesan perlu memahami dan menguasai bagaimana cara penyampaian pikiran dengan cara tertulis ataupun lisan.

b. Sikap *sender*

Sikap *sender* sangat tergantung terhadap *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh kepada *receiver* dapat menimbulkan informasi atau pesan yang disampaikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitupun sebaliknya, Ketika sikap *sender* yang ragu-ragu dapat membuat *receiver* menjadi tidak

memiliki kepercayaan atas informasi yang telah di sampaikan. Oleh karena itu, setiap *sender* harus mampu untuk berusaha bersikap meyakinkan *receiver* terhadap setiap isi pesan ataupun informasi yang diberikan kepadanya.

c. Pengetahuan *sender*

Pengetahuan luas dan menguasai sepenuhnya atas materi yang akan disampaikan yang dimiliki oleh seorang *sender* akan membuat proses pertukaran informasi yang diterima *receiver* menjadi sejelas-jelasnya.

d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Setiap *sender* perlu memilih dan menggunakan media saluran komunikasi yang baik dan mampu menarik perhatian *receiver*. Hal ini dilakukan karena media atau saluran komunikasi yang digunakan oleh *sender* akan sangat membantu dalam proses penyampaian informasi atau pesan kepada *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

a. Keterampilan *receiver*

Keterampilan mendengar dan membaca sangat penting untuk seorang *receiver*. Ketika *receiver* mempunyai keterampilan membaca dan mendengar dengan baik, maka pesan yang telah disampaikan oleh *sender* akan mudah dipahami oleh *receiver*.

b. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* mempengaruhi tercapai tidaknya komunikasi. Misalnya, Ketika *receiver* bersifat meremehkan atau memiliki prasangka yang buruk terhadap *sender*, maka komunikasi yang terjadi menjadi tidak efektif lagi, dan pesan yang diberikan menjadi tidak berarti lagi bagi *receiver*. Karena itu, setiap *receiver* haruslah berpikiran positif kepada *sender*, meskipun jenjang Pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan *receiver*.

c. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan yang luas yang dimiliki oleh *receiver* juga sangat berpengaruh dalam proses komunikasi. Dengan pengetahuan yang dimiliki oleh *receiver*, proses interpretasi terhadap ide atau informasi yang telah disampaikan oleh *sender* akan menjadi lebih mudah. Ketika pengetahuan yang dimiliki seorang *receiver* kurang maka akan ada kemungkinan bahwa pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d. Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan oleh *receiver* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap penerimaan pesan atau informasi. Media saluran komunikasi yang digunakan dapat berupa alat indera yang ada pada *receiver*. Hal ini sangat menentukan apakah pesan dapat diterima dengan baik atau tidak olehnya. Ketika alat indera seorang *receiver* terganggu maka

pesan yang telah disampaikan oleh *sender* dapat menjadi kurang atau bahkan tidak jelas oleh *receiver*.

2.1.1.6 Dimensi Komunikasi Organisasi

Menurut Suranto (2020: 113) terdapat beberapa dimensi penentu keefektifan suatu komunikasi, yaitu:

1. *Accommodation* (akomodasi), yaitu sikap dapat menerima dan menghargai pendapat setiap individu di dalam organisasi. Ketika menjalin komunikasi dengan rasa dan sikap saling menerima, menghargai, dan menghormati, maka akan terjalin bentuk kerja sama yang baik dan menghasilkan sinergi yang dapat meningkatkan peluang tercapainya komunikasi yang efektif.
2. *Adaptability* (adaptasi), merupakan kemampuan seseorang untuk menempatkan diri dengan berbagai perbedaan pendapat ataupun gagasan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi. Komunikasi adaptif dapat dilakukan dengan cara mendengarkan dan memahami terlebih dahulu, selanjutnya membangun keterbukaan dan kepercayaan yang digunakan untuk menjalin kerja sama dengan orang lain.
3. *Awareness* (kepedulian), adalah sikap yang dimiliki seseorang dalam bentuk kesadaran atau kemauan untuk membantu orang lain.
4. *Audible* (dapat dimengerti), yaitu memiliki makna dapat didengarkan dan dimengerti oleh orang lain. Artinya pesan yang kita sampaikan hendaknya mudah dipahami oleh lawan bicara agar maksud dan tujuan yang dituju dapat dicapai dengan baik.

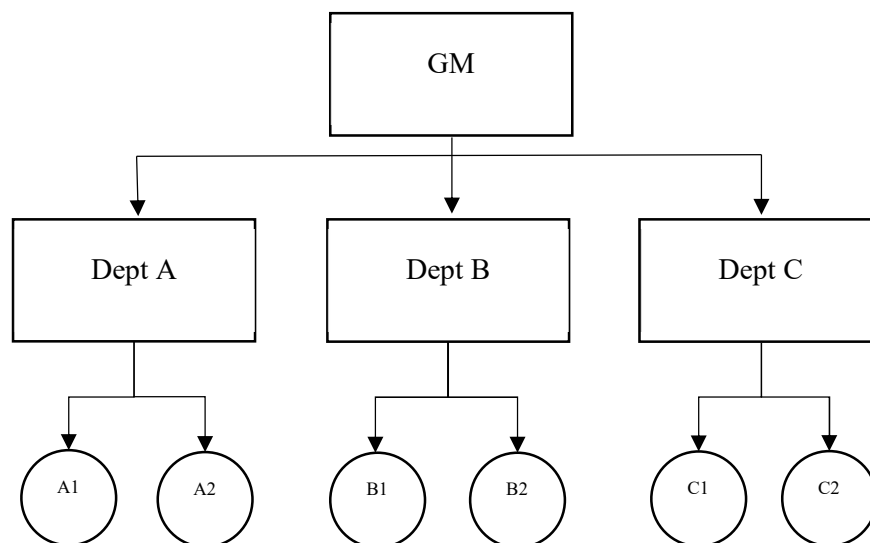
5. *Abilities* (kekuatan), bermakna bahwa seseorang memiliki kecakapan dan kemampuan yang baik dalam berkomunikasi termasuk keterampilan dalam memproduksi, mengirim, dan menerima pesan baik secara verbal maupun nonverbal.

2.1.1.7 Jenis-Jenis Komunikasi Dalam Organisasi

Untuk tercapainya pesan yang dikirimkan dalam komunikasi, perlu ditentukan jenis informasi apa yang agar para pemimpin dengan mudah memahami dan pengambilan keputusan yang efektif. Menurut Bangun (2012: 367) komunikasi dapat dilakukan secara vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal dibagi ke dalam komunikasi ke atas dan ke bawah. Berikut ini merupakan jenis-jenis komunikasi yang dapat dilakukan di dalam organisasi:

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*), yaitu penyampaian komunikasi yang dilakukan dari atasan menuju bawahan sesuai dengan garis komando yang terdapat dalam organisasi. Komunikasi ini dilakukan agar para pemimpin dapat lebih mudah ketika pengambilan keputusan. Informasi yang diberikan oleh atasan dapat berupa arahan, pelaksanaan tugas, instruksi pekerjaan, informasi kebijakan, dan prosedur pekerjaan, juga mengemukakan umpan balik tentang pekerjaan.

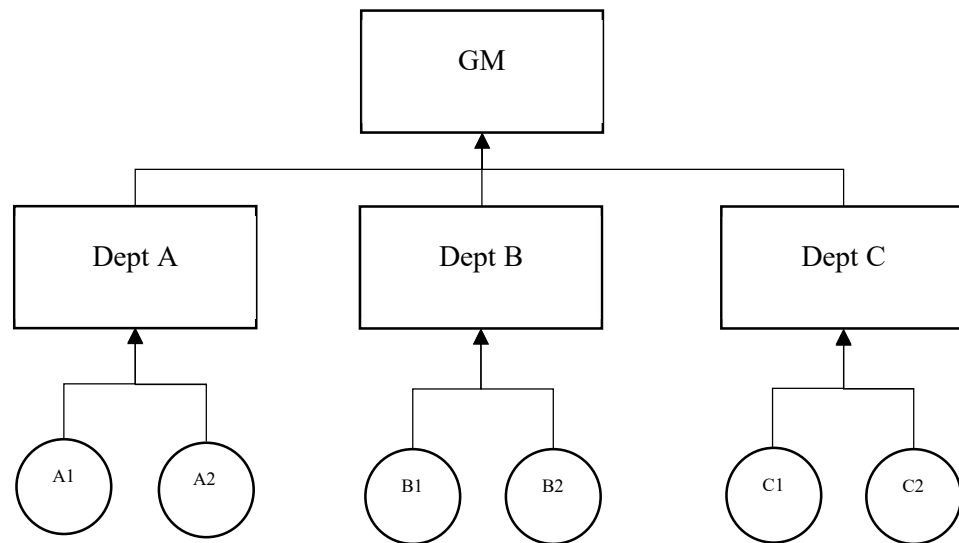


Sumber: (Bangun 2012)

Gambar 2. 1 Komunikasi Aliran Ke Bawah

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas (*upward communication*) yaitu informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas biasanya dilakukan untuk memberikan saran, keluhan, pengaduan, dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective (MBO)*. Dalam bentuk komunikasi ini memiliki kelemahan, karena bisa saja terdapat anggota memberikan informasi yang salah kepada atasan sehingga dapat menyebabkan kesalahan di dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, penyampaian informasi yang benar akan sangat berarti bagi atasan sebagai masukan dalam proses pengambilan keputusan.

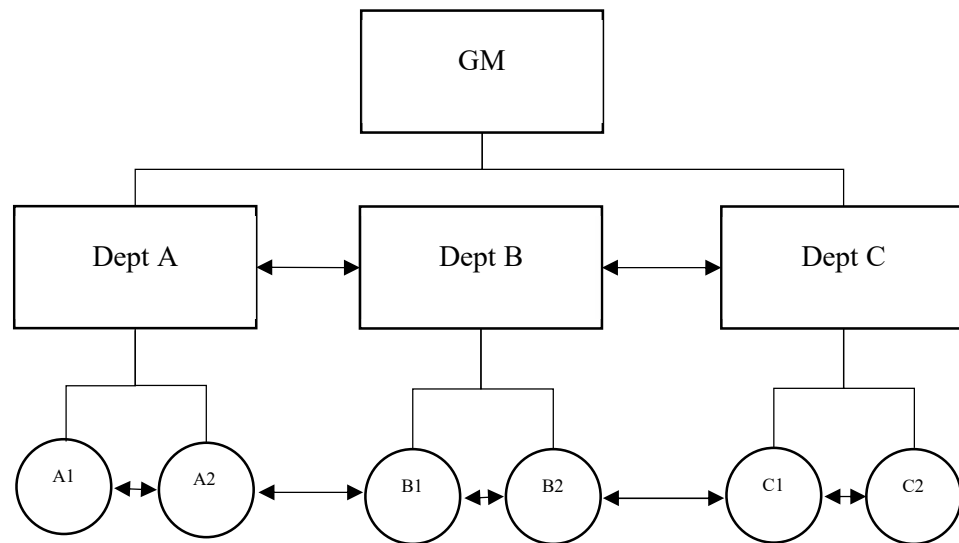


Sumber: (Bangun 2012)

Gambar 2. 2 Komunikasi Aliran Ke Atas

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal (*horizontal communication*) merupakan alur komunikasi yang terjadi antar individu atau kelompok dengan tingkat yang sama di dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal sering dilakukan organisasi untuk membantu manager dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif ialah mengkoordinasikan tugas-tugas antar kelompok dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, antar bagian organisasi dapat saling memberikan informasi untuk mencapai tujuan yang sama.

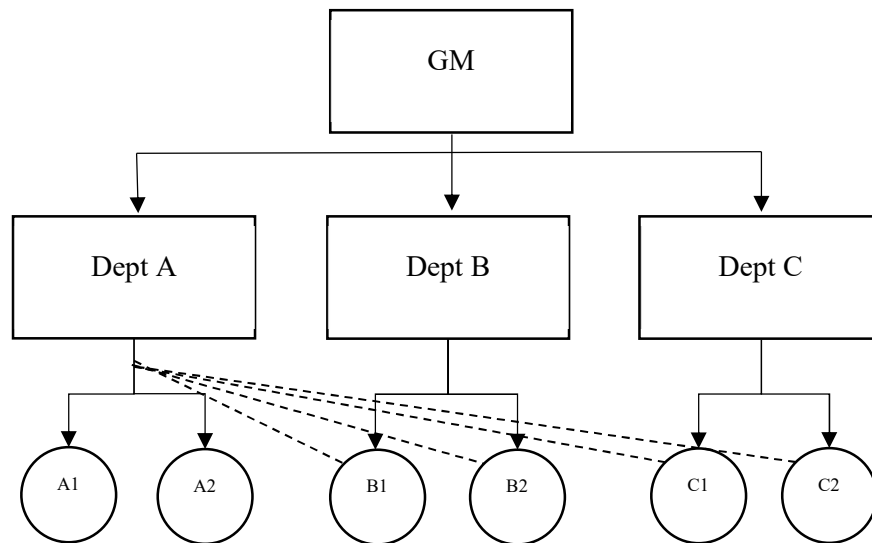


Sumber: Bangun (2012: 370)

Gambar 2. 3 Komunikasi Horizontal

4. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) adalah bentuk komunikasi yang dilakukan setiap individu tau kelompok di dalam organisasi berada pada bagian dan tingkat yang berbeda. Komunikasi diagonal biasanya diterapkan pada organisasi yang berskala besar. Dimana terdapat ketergantungan antar departemen yang berbeda di dalam suatu organisasi.



Sumber: Bangun (2012: 371)
Gambar 2. 4 Komunikasi Diagonal

2.1.2 Motivasi Kerja

Hasibuan (2012: 141) mengemukakan motivasi di dalam manajemen ditujukan hanya untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi membahas bagaimana cara untuk mengarahkan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai, agar dapat bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah dibuat. Motivasi sangat penting karena hal inilah yang dapat membuat dan mendorong perilaku manusia agar dapat bekerja dengan giat dan antusias terhadap pekerjaannya sehingga tercapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Bangun (2012: 313) motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara beraturan. Motivasi merupakan suatu tugas bagi manajer untuk memengaruhi bawahannya (pegawai) di dalam perusahaan. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang (pegawai) dapat berupa kesadaran akan

pentingnya manfaat dari suatu pekerjaan yang dilakukannya. Motivasi seperti itu disebut sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*). Selain itu terdapat pula motivasi yang berasal dari luar diri orang yang bersangkutan yang dikenal dengan istilah motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*). Motivasi ini merupakan bentuk dorongan kerja yang berasal dari luar diri seseorang, dapat berupa suatu keadaan yang mengharuskan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal. Mereka harus bertanggungjawab atas pekerjaannya, jadi meskipun tidak ada faktor lain mereka tetap melakukan pekerjaannya dengan maksimal.

Selanjutnya Mangkunegara (2017: 94) mendefinisikan motif merupakan suatu bentuk dorongan kebutuhan yang dimiliki oleh setiap pegawai di dalam dirinya yang perlu dipenuhi agar dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, lalu motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai motifnya tersebut.

Menurut Hariandja (2020) motivasi dipandang sebagai faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan perilaku tertentu dalam diri seseorang agar dapat melakukan pekerjaan yang ditunjukkan dalam bentuk usaha yang keras ataupun lemah.

Kemudian menurut Zainal (2015) motivasi ialah seperangkat sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sikap dan nilai tersebut tidak terlihat namun memberikan kekuatan yang besar mendorong seseorang untuk bertindak laku untuk menggapai tujuannya.

Berdasarkan para pengertian yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang diberikan baik secara emosional maupun materiil yang dapat meningkatkan kondisi seseorang sehingga dapat bekerja dengan semangat dan optimal. Motivasi yang dibutuhkan oleh setiap orang berbeda-beda. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan yang dimiliki oleh setiap orang. Ketika kebutuhan terpenuhi maka akan timbul rasa kepuasan. Setelah pemberian motivasi tersebut, diharapkan setiap pegawai bekerja dengan maksimal.

2.1.2.1 Pendekatan-Pendekatan Motivasi

Dalam perkembangannya, Bangun (2012: 313) menyebutkan bahwa motivasi sering dipandang menjadi empat pendekatan yaitu, pendekatan tradisional, hubungan manusia, sumber daya manusia, dan pendekatan kontemporer. Berikut ini dijelaskan mengenai pendekatan-pendekatan tersebut.

1. Pendekatan tradisional

Dalam model ini yang jadi titik beratnya merupakan pengawasan (*controlling*) serta pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menetapkan metode yang sangat efektif untuk pekerjaan serta memotivasi pegawainya dengan sistem insentif upah, semakin banyak pekerjaan dihasilkan semakin besar upah yang diterima. Dalam banyak suasana pendekatan ini sangat efisien. Bersumber pada pendekatan ini biasanya pekerja dikira malas bekerja, serta harus diberikan motivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud materiil.

2. Pendekatan hubungan manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) selalu dikaitkan dengan pendapat dari Elton Mayo. Ia menyebutkan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi, sedangkan interaksi sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Manager dapat memberikan motivasi pegawai dengan cara memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna.

3. Pendekatan sumber daya manusia

Dalam pendekatan ini mengatakan bahwa para pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk mendapatkan prestasi dan mendapatkan pekerjaan yang berarti.

4. Pendekatan kontemporer

Pendekatan kontemporer (*contemporary approach*) didominasi oleh tipe-tipe motivasi yaitu, teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori isi menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia. Manajer harus dapat mengerti kebutuhan setiap anggotanya untuk meningkatkan tanggungjawab dan loyalitasnya atas pekerjaan dan organisasi. Pada teori proses, terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini: teori keadilan dan teori harapan. Satu teori lagi, berpusat pada bagaimana pegawai mempelajari perilaku kerja yang diinginkan, terdapat pada teori penguatan.

2.1.2.2 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017: 100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu:

1. Prinsip partisipasi

Pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam proses penentuan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin, hal ini salah satu upaya dalam memotivasi kerja.

2. Prinsip komunikasi

Pegawai akan lebih mudah diberikan motivasi kerja ketika pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang menyangkut dengan pencapaian tugas, dan memberikan informasi yang jelas.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pengakuan bahwa pegawai memiliki andil di dalam usaha pencapaian akan membuat pegawai mudah diberikan motivasi kerja.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk mengambil keputusan ketika sewaktu-waktu pegawai tersebut perlu mengambil keputusan mengenai pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini akan membuat pegawai tersebut menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Ketika pemimpin memberikan pengertian terhadap apa yang diinginkan oleh para pegawainya, akan memotivasi bawahannya untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah diharapkan oleh pemimpin.

2.1.2.3 Metode-Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2012: 149) terdapat beberapa metode dalam pemberian motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah bentuk motivasi (materiil & nonmaterial) yang diberikan secara langsung terhadap setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2. Motivasi tak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tak langsung merupakan motivasi yang diberikan dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja sehingga pegawai menjadi nyaman dan bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya. Dapat berupa kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang nyaman, serta tata letak yang tepat. Motivasi tak langsung memiliki pengaruh yang besar untuk mendorong semangat pegawai sehingga produktif.

2.1.2.4 Dimensi Motivasi

Dimensi untuk mengetahui motivasi kerja pegawai Menurut Maslow dalam Hasibuan (2012: 154), yaitu:

1. *Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan ini mencakup hal yang paling mendasar bagi manusia seperti, makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

2. *Kebutuhan Rasa Aman (Safety and Security Needs)*

Dalam kebutuhan ini, menerangkan bahwa seseorang perlu merasan bebas dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman Kesehatan dan keselamatan yang dilakukan ketika proses bekerja. Dapat diberikan dengan cara memberikan perlindungan asuransi kepada para pegawai. Sehingga mereka merasa aman karena telah mendapatkan jaminan untuk hidupnya kelak.

3. *Kebutuhan Sosial (Affiliation or Acceptance Needs)*

Setelah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpenuhi maka akan muncul kebutuhan sosial, meliputi teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok para pegawai maupun lingkungannya. Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup seorang diri. Akan selalu membutuhkan adanya hubungan timbal balik yang didapatkan dalam hidup berkelompok.

4. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem or Status Needs)*

Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, dan penghargaan dari pegawai maupun lingkungannya. Semakin tinggi kedudukan seseorang di organisasi maka semakin tinggi pula prestise nya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi yang dimiliki untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap dari setiap potensi yang dimiliki seseorang secara penuh.

Selanjutnya dimensi Motivasi menurut Mc Clelland dalam Bangun (2012:325) adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi dapat dilihat pada orientasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai kebutuhan prestasi akan senang ketika mendapatkan pekerjaan yang menantang. Tidak percaya terhadap nasib baik dalam menggapai sesuatu. Karena seluruh yang diperoleh merupakan hasil dari usaha dan kerja keras. Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi akan yakin terhadap kemampuan yang dimilikinya, sehingga ia tidak memerlukan bantuan dari orang lain.

2. Motivasi Berkuasa

Motivasi berkuasa dapat dilihat dari orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkuasa. Pegawai akan melakukan perhatian lebih agar dapat memberikan pengaruh dan mengendalikan orang dalam organisasi. Pada tipe ini, mereka akan menyukai ketika dalam situasi dimana mereka dapat mengendalikan orang lain. Mereka senang memberikan saran serta pendapat, lalu menjadikan orang lain sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Motivasi Berafiliasi

Motivasi berafiliasi dapat dilihat dari keinginan seorang pegawai untuk membuat dan menjaga hubungan emosional yang baik antar sesama pegawai dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kebutuhan yang tinggi akan berafiliasi akan senang dan akan menghindari kekecewaan untuk ditolak dalam suatu kelompok sosial. Tujuan utama dari motivasi berafiliasi yaitu untuk menjalin persahabatan dan menghindari persaingan antar pegawai. Dalam tipe ini, tercipta hubungan timbal balik yang tinggi.

2.1.2.5 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2012) terdapat jenis-jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi positif (Insentif Positif), motivasi positif artinya manajer memberikan motivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi dan melakukan pekerjaan di atas standar. Dengan memberikan motivasi positif, semangat kerja pegawai akan mengalami peningkatan karena pada dasarnya setiap manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (Insentif negatif), motivasi negatif yaitu memberikan motivasi kepada pegawai dengan standar mereka memperoleh hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu yang pendek akan meningkat dikarenakan adanya rasa takut untuk menjalani hukuman. Akan tetapi, untuk jangka panjang dapat menimbulkan dampak yang buruk yang akan dirasakan oleh organisasi.

2.1.3 Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2017) stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dirasakan oleh pegawai ketika menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *symptom*, antara lain emosi yang tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

Selanjutnya Efendi (2020: 303) menerangkan bahwa stres ialah tekanan secara emosional yang dirasakan oleh seseorang yang sedang berhadapan dengan berbagai macam tuntutan yang sangat besar, memiliki hambatan-hambatan, dan terdapat kesempatan yang dapat merasuki emosi, pikiran, dan kondisi fisik seseorang.

Lalu Hasibuan (2012) memiliki pandangan bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang dialami oleh seseorang yang dapat mempengaruhi emosi, proses berfikir, dan kondisinya. Seseorang yang sedang mengalami stres dapat menjadi *nervous* dan merasakan kekhawatiran yang mendalam. Sehingga bisa mengubah emosinya seperti marah-marah, agresif, tidak bisa rileks, atau memperlihatkan sifat yang tidak kooperatif.

Siagian (2019: 300) berpendapat bahwa stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang memberikan pengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak dapat diatasi dengan benar biasanya akan berakibat pada ketidakmampuan seseorang untuk melakukan interaksi secara positif dengan lingkungannya, baik di dalam lingkungan pekerjaan maupun di lingkungan luarnya.

Selanjutnya menurut Zainal (2015) stres kerja adalah kondisi dimana adanya ketegangan yang terjadi di dalam diri seseorang sehingga menimbulkan ketidakseimbangan yang terjadi antara fisik dan psikis, yang dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi dimana keadaan seseorang sedang terganggu. Stres dapat menyerang mental dan juga fisik. Ketika stres terjadi dapat membuat perubahan perilaku setiap orang. Stres dapat membuat rasa takut, gugup, lelah, dan lain-lain. Hal ini akan membuat perilaku seseorang berubah sehingga ketika emosinya terganggu maka kinerjanya akan menurun pula.

2.1.3.1 Gejala stres

Gejala ialah bentuk penyampaian dari suatu sikap atau perasaan yang dimiliki oleh seseorang. Hal ini dapat berupa rasa senang ataupun rasa sedih. Menurut para ahli dalam Efendi (2020: 306) gejala stres dikelompokkan mejadi tiga kategori, yaitu:

1. Gejala fisik, ialah perubahan yang terjadi pada metabolisme tubuh seseorang seperti denyut jantung yang meningkat cepat, rasa pusing, diare, yang bisa dirasakan dan perlu diwaspadai.
2. Gejala psikologis, yaitu perubahan-perubahan sikap yang dialami oleh seseorang dimana dirasakan ketegangan, kegelisahan, tidak tenang, bosan, emosi naik, dan lain sebagainya.
3. Gejala perilaku, merupakan perubahan atau situasi yang dirasakan dimana produktivitas seseorang menurun, meningkatnya absensi, pola makan berubah,

merokok, sulit tidur, bicara tidak tenang, merokok bertambah, minum minuman keras, dan lain-lain.

2.1.3.2 Pendekatan stres kerja

Menurut Mangkunegara (2017) terdapat empat pendekatan yang dapat dilakukan untuk stres kerja, yaitu dukungan sosial (*social support*), meditasi (*meditation*), *biofeedback*, dan program kesehatan pribadi.

1. Pendekatan dukungan sosial

Pendekatan ini diberikan melalui aktivitas yang bertujuan dapat memberikan kepuasan sosial kepada pegawai. Misalnya, bermain game, olahraga, lelucon, dan sebagainya.

2. Pendekatan melalui meditasi

Pendekatan ini dapat dilakukan oleh setiap pegawai dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, merenggangkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Meditasi dapat dilakukan selama 15-20 menit. Setelah meditasi diharapkan pikiran dan emosi kembali stabil.

3. Pendekatan melalui *biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan dengan cara bantuan pihak lain yaitu bimbingan medis. Dapat dengan bimbingan dokter, psikiater, ataupun psikolog, setelah itu diharapkan pegawai dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan suatu tindakan preventif sebelum terjadinya stres. Pada hal ini pegawai secara berkelanjutan memeriksakan Kesehatan,

melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi, dan melakukan olahraga secara teratur.

2.1.3.3 Penyebab Stres Kerja

Mangkunegara (2017) menerangkan bahwa stres kerja yang dialami oleh pegawai dikarenakan terdapat beberapa penyebab, antara lain beban kerja yang dialami terlalu berat, waktu kerja yang diberikan mendesak, rendahnya kualitas pengawasan kerja, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggungjawab, adanya konflik kerja, terdapat perbedaan nilai antara pegawai dengan pemimpin yang merasakan frustrasi dalam bekerja.

2.1.3.4 Cara Mengatasi Stres Kerja

Berbagai langkah yang dapat dilakukan untuk mengatasi stres kerja menurut Siagian (2019) meliputi antara lain:

1. Merumuskan kebijakan manajemen dalam membantu para pegawai ketika berhadapan dengan berbagai kondisi stres.
2. Menyampaikan kebijakan tersebut kepada seluruh pegawai. Sehingga para pegawai mengetahui langkah apa yang harus mereka lakukan dan kepada siapa apabila harus meminta bantuan serta dalam bentuk apa ketika mereka menghadapinya.
3. Melatih para manajer agar mereka dapat mengerti dan memahami terhadap timbulnya akan gejala-gejala stres yang terjadi kepada bawahannya. Selanjutnya diharapkan dapat segera mengambil langkah-langkah tertentu

sebelum stres meningkat dan menimbulkan dampak negatif terhadap prestasi kerja para pegawainya.

4. Melatih dan memberikan pengetahuan kepada pegawai untuk mengenali dan menghilangkan sumber-sumber stres.
5. Manajer menjalin komunikasi dengan para pegawai sehingga mereka benar-benar merasa diikutsertakan dalam mengatasi stres yang dialaminya.
6. Memantau terus-menerus kegiatan organisasi yang berlangsung sehingga kondisi yang diindikasikan dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi dan diatasi secara dini.
7. Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata letak ruangan kerja sedemikian rupa sehingga dapat menghilangkan beberapa sumber stres yang berasal dari kondisi kerja yang dapat dielakkan.
8. Menyediakan jasa bantuan bagi para pegawai apabila mereka mengalami stres.

2.1.3.5 Dimensi Stres Kerja

Beberapa dimensi stres kerja menurut Hasibuan (2012: 204) yaitu sebagai berikut:

1. Beban Kerja

Beban kerja yang diberikan kepada setiap pegawai memiliki porsi nya masing-masing. Beban kerja yang sulit dan berlebihan akan menimbulkan adanya keluhan yang dirasakan oleh pegawai.

2. Tekanan dan Sikap Pemimpin

Sikap seorang pemimpin dalam memberikan perintah atau mengawasi pekerjaan para pegawainya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sikap yang kurang adil dan wajar akan menimbulkan adanya kecemburuan sosial yang dirasakan antar pegawai.

3. Waktu dan Peralatan

Peralatan pendukung pekerjaan akan sangat mempengaruhi kinerja para pegawai. Ketika peralatan yang digunakan kurang memadai maka waktu pengerjaan juga dapat menjadi lebih lambat.

4. Konflik

Perselisihan dapat saja terjadi baik dengan sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Hal ini tentu menyebabkan timbulnya kerenggangan di dalam suatu organisasi.

5. Balas Jasa

Pemberian balas jasa yang tidak sesuai atau terlalu rendah akan berakibat stres terhadap pegawai.

6. Masalah di luar Pekerjaan

Masalah yang dialami di luar pekerjaan dapat meliputi masalah dengan keluarga seperti anak, isteri, mertua, dan lain-lain.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Menurut Soedarsono dan Suparmo (2020) kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu dalam hal untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan atau hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang di peroleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, kinerja

memiliki hubungan yang erat dengan tingkat produktivitas yang dilakukan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya Kirana dan Ratnasari (2017: 10) dalam buku yang berjudul evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) mengatakan bahwa kinerja merupakan bentuk hasil kerja pegawai yang telah dilakukan selama periode waktu tertentu.

Priyono (2010: 185) berpendapat bahwa ketika membicarakan kinerja, biasanya berfikir tentang dimensi baik buruk. Artinya apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, maka kinerja yang dimiliki seseorang tersebut tergolong baik, jika sebaliknya, maka kinerjanya dapat dikatakan buruk. Lalu Michell dalam Priyono mengatakan, kinerja bisa dilakukan dalam berbagai cara; (1) kinerja dapat menampilkan perilaku yang sama yang terjadi secara berulang; (2) kinerja dapat menunjukkan perilaku dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi; (3) kinerja dapat ditafsirkan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku yang spesifik; (4) kinerja dapat disebut sebagai hasil perilaku suatu kelompok daripada perilaku individu.

Selanjutnya, serupa dengan pendapat yang telah dipaparkan, Bukit (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah prestasi atas tugas-tugas yang diberikan kepada pekerja atau manajer, kinerja juga merupakan bentuk yang berhasil dicapai atas kegiatan yang telah dilakukan dalam waktu tertentu, kinerja ialah salah satu kemampuan yang dimiliki organisasi untuk menggapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan

dari pengertian tersebut, kinerja mengandung makna bahwa setiap keberhasilan yang diperoleh organisasi dalam mencapai tujuan, sangat dipengaruhi oleh kinerja para pegawainya.

Menurut Kasmir (2019) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan dalam suatu periode tertentu. Dapat juga diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku seseorang dalam bekerja di dalam satu periode. Dalam kinerja terdapat unsur standar atau target pencapaian yang harus terpenuhi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya. Bagaimana orang tersebut dapat menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang dapat dilihat dari keterampilan dan keahlian yang dimilikinya. Baik buruknya hasil yang diperoleh tergantung bagaimana seorang pegawai melakukan pekerjaan tersebut.

2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2019) terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Pegawai yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, akan memberikan kinerja yang lebih baik pula, demikian sebaliknya pegawai yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan yang mumpuni untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, begitupun sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja merupakan pedoman pegawai agar dapat memudahkan dalam mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal. Ketika rancangan pekerjaan yang dibuat baik maka akan membawa kepada hasil yang baik.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki karakter dan perilaku yang berbeda-beda. Oleh karena itu kepribadian dapat memengaruhi kinerja setiap pegawai karena setiap orang memiliki kebiasaan dan cara kerjanya masing-masing.

5. Motivasi kerja

Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, oleh karena itu motivasi atau dorongan sangat diperlukan agar para pegawai berkerja dengan maksimal.

6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan memberikan perintah kepada bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap yang digunakan sebagai seorang pemimpin untuk berhadapan atau memerintah bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dan menjadi hal lumrah di dalam suatu organisasi. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

9. Kepuasan kerja

Yaitu perasaan yang diungkapkan dalam bentuk senang, sedih, gembira, atau suka sebelum atau sesudah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi yang berada ditempat pegawai melakukan pekerjaannya. Ketika lingkungan kerja yang tercipta dirasa nyaman maka para pegawai akan bekerja dengan optimal, begitu pula sebaliknya. Ketika lingkungan kerja dirasa kurang nyaman maka proses pekerjaan akan terhambat.

11. Loyalitas

Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Loyalitas akan terus membangun agar pegawai terus berkembang menjadi lebih baik lagi dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja.

12. Komitmen

Suatu bentuk kepatuhan pegawai dalam melaksanakan kebijakan atau peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Usaha pegawai untuk melakukan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerjanya.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Pegawai

Proses penilaian kerja menurut Kasmir (2019: 186) antara lain dilakukan sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja

Penyusunan rencana kerja biasanya terkait dengan tujuan tahunan yang telah ditetapkan dibandingkan dengan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap awal yang dilakukan dalam menyepakati target kerja yang ingin dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti dilakukan oleh pegawai dalam kurun waktu satu period ke depan. Tujuannya adalah agar setiap pegawai mengetahui dan mau untuk mewujudkannya.

2. Pelaksanaan

Merupakan tahap pelaksanaan atas rencana yang telah dirumuskan yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang apa yang telah disepakati sebelumnya. Dengan kata lain, rencana yang telah dibuat diimplementasikan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

3. Pembinaan

Pembinaan dilakukan ketika dihadapkan pada situasi pegawai belum atau tidak dapat mencapai rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan secara langsung oleh atasan. Pembinaan juga dilakukan untuk pemantauan pencapaian target kerja selama periode penilaian. Kemudian membimbing pegawai untuk memastikan tetap berada pada jalur yang telah ditentukan agar kinerjanya tercapai.

4. Pengawasan dan peninjauan

Kegiatan pengawasan dan peninjauan dilakukan untuk melihat realisasi rencana kerja untuk mengetahui perkembangan yang terjadi. kemudian digunakan untuk Menyusun rencana kerja berikutnya serta untuk menindaklanjuti nya. Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian target dan perilaku kerja pegawai, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan. Selanjutnya yaitu umpan balik terhadap pencapaian sasaran kerja.

5. Mengendalikan

Kegiatan pengendalian dilakukan apabila di dalam pekerjaan ditemukan adanya penyimpangan atas pelaksanaan yang dilakukan. Mengendalikan maksudnya jangan sampai keluar dari jalur yang telah ditetapkan. Sebaliknya jika terdapat kekeliruan terhadap aturan yang telah ditetapkan, maka segera dan secepat mungkin untuk diperbaiki agar Kembali menuju jalur yang benar.

2.1.4.3 Pengukuran Kinerja Pegawai

Bangun (2012: 233) mengatakan bahwa standar pekerjaan dapat ditentukan berdasarkan isi suatu pekerjaan, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar penilaian dalam setiap pekerjaan. Untuk memudahkan dalam proses penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus bisa diukur dan dimengerti secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketetapan waktu, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu.

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan yang ditetapkan sebagai standar pekerjaan.

Setiap pekerjaan mempunyai pekerjaan yang berbeda-beda sehingga menuntut para pegawai agar dapat memiliki semua persyaratan yang telah ditetapkan seperti pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan tersebut dapat diketahui jumlah pekerja yang diperlukan, atau setiap pegawai dapat mengerjakan berapa unit.

2. Kualitas pekerjaan

Pegawai dapat mendapatkan penilaian kerja yang baik apabila dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan persyaratan kualitas yang telah ditentukan terhadap pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki ciri yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu yang harus diselesaikan tepat waktu, dikarenakan adanya ketergantungan atas proses lainnya ataupun diburu oleh pesanan pelanggan. Oleh karena itu pegawai dituntut untuk bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4. Kehadiran

Terdapat tipe pekerjaan yang menuntut pekerjaan selama lima hari dalam seminggu atau delapan jam dalam satu hari. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kedisiplinan kehadiran pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya dan memenuhi peraturan yang telah ditetapkan.

5. Kemampuan kerja sama

Untuk beberapa pekerjaan tidak bisa diselesaikan oleh seorang diri. Karena itu, beberapa pekerjaan memerlukan adanya Kerja sama antar individu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Hal ini menjadi salah satu penilaian yang

dilihat dari kemampuan setiap pegawai dalam melakukan kerja sama dengan rekan kerjanya.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Penghambat Penilaian Kinerja

Menurut Zainal (2015: 412) mengatakan bahwa penyelia sering kali tidak berhasil dalam meredam emosi ketika sedang melakukan penilaian kinerja pegawai sehingga penilaian menjadi bias. Bias ialah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Berbagai bentuk bias yang bisa terjadi yaitu:

1. Kendala hukum/ legal

Penilaian kinerja harus terbebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Format apapun yang digunakan departemen SDM dalam proses penilaian kinerja pegawai harus sah dan dapat dipercaya. Setiap keputusan harus bersifat objektif dan sesuai dengan hukum.

2. Bias oleh penilai (Penyedia)

Setiap masalah didasarkan kepada ukuran subjektif adalah peluang terjadinya bias, bentuk-bentuk bias yang umumnya terjadi yaitu ialah;

- a. *Hello effect*. dapat terjadi ketika pendapat penyedia mempengaruhi penilaian kinerja baik dalam arti positif dan juga negatif.

- b. Kesalahan kecenderungan terpusat. beberapa penilai tidak mau memberikan nilai yang sangat ekstrim untuk memberi sangat positif atau sangat negatif. Penilaian seperti itu dihindari karena penilai harus menjelaskan faktor apa yang mempengaruhi orang tersebut mendapatkan nilai yang positif atau negatif. Bentuk penilaian seperti itu tidak adil dikarenakan tidak objektif.

- c. Bias karena terlalu lunak dan terlalu keras. Bias seperti ini terjadi ketika penilai menjadi terlalu baik atau terlalu kejam dalam memberikan penilaian kinerja terhadap pegawai.
- d. Bias karena penyimpangan lintas budaya. Perbedaan budaya yang dimiliki dapat merugikan salah satu pihak yang dinilai karena perbedaan pemahaman dan kebiasaan yang terjadi di tempat asalnya.
- e. Prasangka pribadi. Sikap subjektif atau tidak suka seseorang terhadap sekelompok orang tertentu akan mempengaruhi penilaian yang diberikan kepada seorang pegawai.
- f. Pengaruh kesan terakhir. Masa lalu seseorang hendaknya tidak dibawa ke dalam proses penilaian kinerja pegawai.

3. Mengurangi bias penilaian

Bias yang terjadi dalam penilaian dapat dikurangi melalui standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

2.1.4.5 Dimensi Kinerja

Menurut Kasmir (2019: 208) beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan setelah melakukan proses tertentu.

2. Kuantitas (jumlah)

Pengukuran juga dapat dilihat dari jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan oleh masing-masing pegawai.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk beberapa jenis pekerjaan telah ditetapkan batas waktu dalam pengerjaannya. Ketika pegawai dapat mengerjakannya sebelum batas waktu yang ditentukan maka kinerjanya bisa dikatakan baik. Begitu pula sebaliknya, ketika mengerjakan tugasnya melewati batas yang ditentukan maka kinerja pegawai tersebut bisa dibilang buruk.

4. Penekanan Biaya

Biaya yang digunakan oleh setiap perusahaan pasti sudah dianggarkan. Artinya biaya tersebut sebagai peringatan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tidak melebihi biaya yang telah dianggarkan.

5. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan, para pegawai akan bekerja lebih giat dan menjalankan tanggungjawabnya dengan benar.

6. Hubungan Antar Pegawai

Hubungan antar pegawai juga mempengaruhi kinerja. Dapat dilihat bagaimana ketika para pegawai mengerjakan tugas yang memerlukan adanya kerja sama antar individu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai salah satu bahan acuan dalam melakukan penelitian skripsi ini. Terdapatnya

penelitian-penelitian terdahulu diharapkan dapat menambah bahan kajian yang relevan sesuai dengan topik yang diangkat. Berikut merupakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya akan dipaparkan pada table di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	D. Ernika 2016	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inti Tractors Samarinda	Komunikasi dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan	Komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel komunikasi organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu stres kerja	eJournal Ilmu Komunikasi, Vol. 4, No. 4, 2016
2.	Hairy Anshari, H. Masjaya, H. Jamal Amin 2014	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur	Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai	Komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai	Dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel komunikasi organisasi dan kinerja pegawai sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu motivasi dan stres kerja	Administrative Reform, Vol. 2, No. 3, September 2014
3.	Lalujan Paramita, Victor P.K. Lengkong, Greis M. Sendow 2016	Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya	Komunikasi organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan Stres kerja tidak	Komunikasi organisasi dan stres kerja terhadap kinerja	Dalam penelitian ini menggunakan variabel komunikasi organisasi, stres kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 4, No. 1, 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
		Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulawesi Utara	memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan		sedangkan penulis menggunakan variabel yang berbeda yaitu motivasi kerja	
4.	Izaz Dany Afianto, Hamidah Nayati Utami 2017	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi Marketing PT. Victory International Futures Kota Malang)	Terdapat pengaruh signifikan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan	Komunikasi organisasi dan kinerja	Dalam penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja, dan kepuasan kerja sedangkan penulis menggunakan motivasi dan stres	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 50. No. 6, September 2017
5.	Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhammad Fahmi 2020	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan kinerja	Dalam penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan motivasi dan stres kerja	Jurnal Humaniora, Vol. 4, No. 1, April 2020
6.	Suwanto 2019	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan	Motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan kinerja	Dalam penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu komunikasi organisasi dan stres kerja	JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), Vol. 3, No. 1, September 2019
7.	Cokorda Istri Ari Sintya Dewi	Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi	Stres kerja memiliki pengaruh negatif dan	Motivasi, stres kerja, dan kinerja	Dalam penelitian ini hanya menggunakan	E-Jurnal Manajemen Unud

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Made Artha Wibawa 2016	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bpd Bali Cabang Ubud	signifikan terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		variabel motivasi dan stres kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan penulis menggunakan variable tambahan yaitu komunikasi organisasi	Vol. 5, No. 12, 2016
8.	Luh Mang Mariani, Ni Ketut Sariyathi 2017	Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi, komunikasi, dan kinerja	Dalam penelitian ini menggunakan variable disiplin kerja sedangkan penulis menggunakan variabel tambahan yaitu stres kerja	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 7, 2017
9.	Sara Ghaffari, Ishak Mad Shah, John Burgoyne, Mohammad Nazri, Jalal Rezk Salleh 2017	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Universitas Teknologi Malaysia	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Motivasi kerja dan kinerja	Penulis menggunakan variabel tambahan yaitu komunikasi organisasi dan stres kerja	Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol. 11, Maret 2017
10.	Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Hamid 2012	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	Stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Motivasi, stres kerja dan kinerja	Penulis menggunakan variabel tambahan yang berbeda yaitu komunikasi organisasi	Jurnal Analisis, Vol. 1, No. 1, Juni 2012
11.	So, Noerlina, Djunggara,	<i>Effect of Organisational</i>	Komunikasi organisasi dan motivasi	Komunikasi organisasi,	Penulis menggunakan variabel	<i>Pertanika Journal of Science</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Simamora, Ruangkanj anases 2018	<i>Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance</i>	kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	motivasi, dan kinerja	tambahan yang berbeda yaitu stress kerja	<i>and Humanities</i> , Vol. 26, No. 2, 2018
12.	Khuong dan Yen 2016	<i>Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam</i>	Stres kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan	Stres kerja dan kinerja	Penulis menggunakan variabel tambahan yang berbeda yaitu komunikasi organisasi dan motivasi	<i>International Journal of Trade, Economics and Finance</i> , Vol. 7, No. 2, April 2016
13.	Febrial dan Herminingsih 2020	<i>The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at Pt. Abyor International</i>	Komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Komunikasi organisasi dan kinerja	Penulis menggunakan variabel tambahan yang berbeda yaitu motivasi dan stres kerja	<i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science</i> , Vol. 1, No. 4, April 2020

2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat penting yang dimiliki oleh setiap organisasi baik dalam instansi maupun perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah dibuat maka sumber daya manusia perlu dikelola dengan sebaik-baiknya. Pengelolaan sumber daya yang dapat diterapkan kepada pegawai sangat beraneka ragam. Salah satu hal yang dapat meningkatkan sumber daya manusia yaitu komunikasi.

Komunikasi merupakan bentuk interaksi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Hal ini bertujuan untuk memperoleh informasi atau pesan. Pertukaran informasi yang terjadi akan membuat hubungan timbal balik atas informasi yang telah diungkapkan. Bentuk timbal balik yang diberikan dapat berupa persetujuan, penolakan, atau pertanyaan atas informasi yang telah disampaikan. Ketika hubungan timbal balik dilakukan maka terjadilah proses komunikasi.

Menurut Bangun (2012) komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim (*sender*) ke penerima pesan (*receiver*) dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut. Selanjutnya menurut Suranto (2020) terdapat lima hal yang dapat menjadi dimensi dalam komunikasi organisasi, yaitu akomodasi, adaptasi, kepedulian, mudah dimengerti, kekuatan.

Komunikasi yang efektif sangat diperlukan di dalam organisasi. Dengan terjadinya komunikasi yang efektif maka akan diketahui bagaimana cara setiap pegawai mendengarkan perintah atau melakukan interaksi dengan atasan, bawahan, maupun rekan kerjanya. Hal ini pula akan menunjukkan bagaimana kemampuan bekerja sama setiap pegawai ketika diberikan suatu pekerjaan kelompok. Oleh karena itu, proses komunikasi yang terjalin di organisasi perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja setiap pegawai.

Dengan adanya pernyataan tersebut maka dapat dikatakan bahwa komunikasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan komunikasi yang lancar kinerja pegawai akan berjalan dengan baik pula. Hal ini

sejalan dengan hasil penelitian Alam (2014) mengatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian serupa dilakukan oleh Mariani dan Sariyathi (2017) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tidak hanya komunikasi, Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi yaitu suatu bentuk dukungan yang diberikan kepada pegawai. Pemberian motivasi dapat berupa bentuk dorongan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pegawai. Dengan adanya pemberian motivasi diharapkan akan meningkatkan semangat para pegawai sehingga memberikan kinerja yang optimal.

Menurut Zainal (2015) motivasi ialah seperangkat sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang diinginkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sikap dan nilai tersebut tidak terlihat namun memberikan kekuatan yang besar mendorong seseorang untuk bertindak laku untuk menggapai tujuannya. Selanjutnya dimensi untuk mengetahui motivasi kerja menurut Maslow dalam Hasibuan (2012), yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, kebutuhan aktualisasi diri.

Pemberian motivasi yang sesuai akan meningkatkan kinerja setiap pegawai. Ketika kebutuhan pegawai terpenuhi dengan baik maka kinerja mereka akan meningkat. Motivasi juga dapat meningkatkan kemampuan dan merubah pandangan seseorang menjadi lebih jernih. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prabasari dan Netra (2013) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Didukung oleh hasil

penelitian dari Susanto (2019) juga mendapatkan hasil yang sama bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Stres kerja merupakan perubahan kondisi yang dirasakan oleh pegawai. Hal ini dapat ditandai dengan adanya perubahan emosi, kecemasan, dan tingkat ketegangan yang meningkat. Stres kerja dapat menyebabkan penurunan semangat atau kinerja pegawai menjadi tidak optimal.

Menurut Zainal (2015: 724) stres kerja adalah kondisi dimana adanya ketegangan yang terjadi di dalam diri seseorang sehingga menimbulkan ketidakseimbangan yang terjadi antara fisik dan psikis, yang dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Selanjutnya hal-hal yang dapat dijadikan dimensi dalam pengukuran stres kerja menurut Hasibuan (2012) yaitu, beban kerja, tekanan dan sikap pemimpin, waktu dan peralatan kerja, konflik, balas jasa, masalah dari luar.

Perubahan emosi yang dirasakan oleh pegawai akan mempengaruhi perilaku ketika bekerja. Dalam situasi seperti ini kondisi pegawai dapat mengalami penurunan dalam cara berfikir dan bekerja. Oleh karena itu, stres kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai hal ini sesuai dengan hasil penelitian dilakukan oleh Sari et al. (2012) menunjukkan bahwa stres berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian dari Dewi dan Wibawa (2016) mengatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja ialah hasil pencapaian setiap pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Dari hasil tersebut dapat diketahui bagaimana kualitas kinerja setiap pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Ketika pegawai dapat mengerjakan

tugasnya dengan baik dan tepat waktu maka kinerjanya dapat dikatakan baik. Sebaliknya, ketika hasil pekerjaan tidak sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dan melewati batas waktu yang telah ditentukan maka kinerjanya dapat dikatakan kurang.

Menurut Kasmir (2019) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan dalam suatu periode tertentu. Selain itu dapat juga diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku seseorang dalam bekerja di dalam satu periode. Para pegawai harus memenuhi unsur standar atau target pencapaian yang telah ditetapkan. Beberapa hal yang dapat menjadi dimensi kinerja menurut Kasmir (2019) yaitu, kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, hubungan antar pegawai.

Selanjutnya komunikasi yang terjalin dengan baik akan mempermudah dalam pemberian motivasi kepada pegawai. Hal ini diperkuat oleh Hidayah dan Pribadi (2015) mengatakan bahwa komunikasi yang baik akan memberikan dampak yang luas terhadap kehidupan kerja pegawai. Ketika komunikasi yang terjalin efektif maka pemberian motivasi kepada setiap pegawai akan lebih mudah. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Khasanah, Hasiholan, dan Warso (2016) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Kemudian terdapat hubungan antara motivasi dan stres kerja. Ketika para pegawai mengalami stres kerja. Pemberian motivasi harus dilakukan untuk menumbuhkan semangat dan mengembalikan pikiran pegawai kembali jernih. Motivasi yang sesuai dapat mengurangi stres yang dirasakan oleh pegawai. Komunikasi yang terjalin di dalam organisasi juga dapat mempengaruhi stres yang

dirasakan pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Indra dan Utama (2014) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap stres kerja pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi, motivasi, dan stres kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan ketika komunikasi yang terjalin antara anggota organisasi lancar maka pemahaman setiap pegawai akan tugas atau perintah dirasa cukup baik sehingga kinerjanya akan meningkat. Motivasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja. Ketika seseorang diberikan motivasi maka akan timbul perubahan ke arah yang positif. Hal ini dikarenakan adanya bentuk dorongan yang telah diberikan. Selanjutnya apabila pegawai merasakan stres, hal itu akan berakibat kepada kinerja setiap pegawai. Stres dapat menekan dan membuat beban setiap pegawai menjadi lebih berat. Sehingga kinerja setiap pegawai akan mengalami perubahan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka yang telah dipaparkan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Komunikasi Organisasi, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Tasikmalaya”**.