

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Saihudin (2019:3) mengemukakan bahwa, “manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu”. Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Menurut Afandi (2018:3) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses hubungan antara perusahaan dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan efektif.

## **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Larasati (2018:11) terdapat 4 (Empat) tujuan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

### **a. Tujuan Sosial**

Tujuan sosial adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### **b. Tujuan Organisasional**

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

### **c. Tujuan Fungsional**

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **d. Tujuan Individual**

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno dalam Hamali (2018:6-7), fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah sebagai berikut:

#### a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

#### c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa yang langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi yang merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

## 2.1.2 Konflik Interpersonal

### 1. Pengertian Konflik Interpersonal

Menurut Griffin dalam Indriana dkk (2020:449), konflik *interpersonal* merupakan konflik antara dua individu atau lebih hampir selalu terjadi dalam organisasi manapun, mengingat tingginya keragaman persepsi tujuan, sikap dan hal-hal lain di antara anggota organisasi. Sedangkan menurut Dwijanti dalam Agastya dan Satrya (2018:4580) konflik interpersonal merupakan konflik yang berkaitan dengan perselisihan antara dua orang anggota organisasi dan terjadi karena adanya perbedaan individual atau pun keterbatasan sumber daya dan ketidaksesuaian tindakan antara pihak yang berhubungan. Dan menurut Hardjana dalam Aristantya dan Wibawa (2016:4870), mengungkapkan bahwa banyak hal yang dapat menyebabkan terjadinya konflik interpersonal, secara umum

paling banyak adalah berasal dari tempat kerja. Ditempat kerja seorang karyawan berinteraksi dengan rekan kerjanya yang seringkali tidak sepaham dengannya dan juga mempunyai karakter yang berbeda. Konflik interpersonal dapat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap komunikasi interpersonal sehingga dibutuhkan pengelolaannya.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa konflik interpersonal adalah perselisihan antara dua orang yang berbeda cara pandang.

## **2. Tipe Konflik Interpersonal**

Menurut Taylor dalam Sule & Priansa (2018:306) menyatakan, bahwa tipe konflik interpersonal dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

### **a. Perilaku Spesifik**

Beberapa konflik terjadi karena perilaku spesifik dari pasangan. Pada level ini, pasangan mengalami masalah pengoordinasian aktivitas tertentu.

### **b. Norma dan Peran**

Beberapa konflik berfokus pada isu yang lebih umum seperti hak dan tanggung jawab pasangan dalam suatu hubungan. Pada level ini, pasangan mengalami masalah dalam menegosiasikan aturan dan peran dalam hubungan.

c. Disposisi Personal

Beberapa konflik berfokus pada niat dan sikap pasangannya. Pada level disposisional, pasangan mungkin berselisih soal personalitas dan niat mereka.

### 3. Aspek Konflik Interpersonal

Menurut Markman dkk dalam Sule & Priansa (2018:305) menyatakan ada empat aspek yang berkenaan dengan konflik interpersonal, yaitu:

a. *Escalation* (Perluasan)

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

b. *Invalidation* (Menjadi Tidak Berguna)

*Invalidation* terjadi ketika apa yang dimiliki, dipikirkan dan dilakukan salah satu pihak yang sedang konflik cenderung

diremehkan oleh pihak lainnya. Usaha yang dilakukan juga cenderung sia-sia karena dianggap tidak ada manfaatnya.

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

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

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

d. *Negative Interpretation*

*Negative interpretation* terjadi ketika salah satu pihak yang sedang berkonflik berpandangan bahwa pihak lawan memiliki motif lebih negatif dari yang sesungguhnya terjadi. Hal ini



bersifat sangat merusak, menjadi pola negatif dalam hubungan *interpersonal* dan membuat konflik atau perselisihan sulit untuk ditangani secara konstruktif.

#### 4. Dimensi dan Indikator Konflik Interpersonal

Berdasarkan indikatornya, Winardi (2015:169) membagi konflik menjadi 2 macam, yaitu konflik fungsional (*functional conflict*), yaitu konflik yang mendukung pencapaian tujuan kelompok dan konflik disfungsional (*disfuncional conflict*), yaitu konflik yang merintangi pencapaian tujuan kelompok, indikator konflik fungsional dan disfungsional adalah sebagai berikut :

a. Konflik Fungsional:

- 1) Bersaing untuk meraih prestasi.
- 2) Pergerakan positif menuju tujuan.
- 3) Merangsang kreatifitas dan inovasi.
- 4) Dorongan melakukan perubahan.

b. Konflik Disfungsional:

- 1) Mendominasi diskusi.
- 2) Tidak senang bekerja dalam kelompok.
- 3) Benturan kepribadian.
- 4) Perselisihan antar individu.
- 5) Ketegangan.

## 5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Konflik

Menurut Wirawan (2016:7-14) faktor pendukung konflik dapat diuraikan sebagai berikut :

### a. Keterbatasan Sumber

Manusia selalu mengalami keterbatasan sumber-sumber yang diperlukannya untuk mendukung kehidupannya. Dalam organisasi sumber-sumber yang dimaksud bisa berupa anggaran, fasilitas kerja, jabatan, kesempatan untuk berkarier, dan sebagainya.

### b. Tujuan yang Berbeda

Seperti yang dikemukakan oleh Hocker dan Wilmot, konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik mempunyai tujuan yang berbeda. Konflik bisa juga terjadi karena tujuan pihak yang terlibat konflik sama, tetapi cara untuk mencapainya berbeda.

### c. Saling tergantung atau interdependensi tugas

Konflik terjadi karena pihak-pihak yang terlibat konflik memiliki tugas yang tergantung satu sama lain.

### d. Deferensiasi Organisasi

Salah satu penyebab terjadinya konflik dalam organisasi adalah tugas dalam birokrasi organisasi dan spesialisasi tenaga kerja pelaksananya.

e. Ambiguitas Yurisdiksi

Pembagian tugas yang tidak definitif akan menimbulkan ketidakjelasan cakupan tugas dan wewenang unit kerja dalam organisasi. Dalam waktu yang bersamaan, ada kecenderungan pada unit kerja untuk menambah dan memperluas tugas dan wewenangnya.

f. Pribadi Orang

Ada orang yang memiliki sifat kepribadian yang mudah menimbulkan konflik, seperti selalu curiga dan berpikiran negative kepada orang lain, egois, sombong, merasa selalu paling benar, kurang dapat mengendalikan emosinya, dan ingin menang sendiri.

g. Sistem Imbalan yang tidak Layak

Di perusahaan, konflik antara karyawan dan manajemen perusahaan sering terjadi, di mana manajemen perusahaan system imbalan yang dianggap tidak adil atau tidak layak oleh perusahaan.

h. Komunikasi yang tidak baik

Faktor komunikasi yang menyebabkan konflik, misalnya distorsi, informasi yang tidak tersedia dengan bebas, dan penggunaan Bahasa yang tidak dimengerti oleh pihak-pihak yang melakukan komunikasi.

i. Perlakuan tidak manusiawi

Perlakuan yang tidak manusiawi dan melanggar hak asasi manusia di masyarakat dan organisasi menimbulkan perlawanan dari pihak yang mendapat perlakuan tidak manusiawi.

### **2.1.3 Beban Kerja**

#### **1. Pengertian Beban Kerja**

Menurut Moekijat dalam Tarigan dan Tufti (2021:144), beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Sedangkan menurut Fajarwati (2018:20) menyatakan bahwa “Beban kerja merupakan jumlah atau kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Beban kerja yang diberikan kepada karyawan merupakan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikannya. Suatu organisasi akan menentukan jumlah pekerjaan yang akan diterima karyawan beserta waktu penyelesaiannya.” Dan menurut Utomo dalam Nabawi (2020:175) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah kumpulan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan beserta waktu penyelesaiannya.

## **2. Jenis Beban Kerja**

Menurut Koesomowidjojo (2017:22), terdapat dua jenis beban kerja yaitu diantaranya :

- a. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang dimilikinya.
- b. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pegawai melaksanakan pekerjaan yang dimilikinya.

## **3. Metode Analisis Beban Kerja**

Hasil yang diharapkan dari analisis beban kerja adalah sesuai dengan kenyataan. Jangan sampai hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan, maka diperlukan metode analisis beban kerja yang tepat (Kasmir, 2016:43). Dalam praktiknya metode analisis beban kerja dapat dilakukan dengan cara:

- a. Pengamatan terus-menerus artinya pengamatan terhadap objek dilakukan tanpa putus.

- b. Pengamatan tidak terus-menerus artinya pengamatan terhadap objek dilakukan dalam waktu tertentu saja. Metode analisis beban kerja dilakukan dengan dua acara yaitu, uji petik tugas dan laporan harian, mingguan atau bulanan.

#### **4. Dimensi dan Indikator Beban Kerja**

Menurut Karasek dalam Rizky dan Afrianty (2018:49) ada empat dimensi beban kerja yaitu:

- a. Tuntutan psikologi

Suatu keadaan ketidakseimbangan antara persepsi individu terhadap tuntutan atas diri mereka (yang berhubungan dengan pekerjaan) dan kemampuan mereka untuk mengatasi tuntutan-tuntutan tersebut. Misalnya individu tersebut merasa bahwa pekerjaan menuntut dirinya untuk bekerja cepat, bekerja keras, dan bekerja secara berlebihan untuk menyelesaikan tugasnya sehingga membuatnya sangat sibuk.

- b. Ambiguitas peran

Ketika karyawan tidak mempunyai informasi atau pengetahuan yang cukup jelas untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas. Hal ini akan dapat menghambat kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dimana karyawan tidak memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas.

c. Konsentrasi

Sumber kekuatan pikiran dan bekerja berdasarkan daya ingat dan lupa dimana pikiran tidak dapat bekerja untuk lupa dan ingat dalam waktu yang bersamaan. Apabila konsentrasi lemah maka akan cenderung melupakan sesuatu hal, sebaliknya jika konsentrasi kuat maka akan dapat mengingat dalam waktu yang lama, dimana karyawan melakukan pekerjaan membutuhkan konsentrasi yang tinggi.

d. Gangguan mental kerja

Suasana hati atau perasaan yang diterima seseorang yang terus tertekan atau kehilangan minat dalam beraktivitas, misalnya karyawan sering mendapatkan gangguan dalam menyelesaikan tugasnya atau baru dapat menyelesaikan tugasnya apabila pekerjaan orang lain sudah selesai.

Sedangkan menurut Koesomowidjojo (2017:33), terdapat beberapa indikator yang mampu mengetahui besarnya beban kerja pada suatu perusahaan yang harus diterima oleh karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Kemudian pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan standar pekerjaan yang ditetapkan perusahaan dimana karyawan dapat mengerjakan

pekerjaan yang sama setiap harinya sesuai dengan job desk masing-masing jabatan. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- 1) Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- 2) Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan.
- 3) Meminimalisir kecelakaan kerja.
- 4) Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan *comparability*, *credibility*, dan *defensibility*.
- 5) Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau lembaga atau instansi.
- 6) Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.
- 7) Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.



b. Penggunaan Waktu Kerja

Waktu kerja yang sesuai dengan SOP dapat meminimalisir beban kerja karyawan. Namun, banyak organisasi tidak memiliki SOP, penggunaan waktu kerja yang diberlakukan kepada karyawan cenderung berlebihan atau sangat sempit.

c. Target yang Harus Dicapai

Target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan tentunya secara langsung akan memengaruhi beban kerja yang diterima oleh karyawan. Semakin sempit waktu yang disediakan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu atau tidak seimbangnya antara waktu penyelesaian target pelaksanaan dan volume kerja yang diberikan, akan semakin besar beban kerja yang diterima dan dirasakan oleh karyawan. Untuk itu, dibutuhkan penetapan waktu baku atau dasar dalam menyelesaikan volume pekerjaan tertentu pada masing-masing organisasi yang jumlahnya tentu berbeda satu sama lain.

## 5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Beban kerja

Sedangkan menurut Koesomowidjojo (2017:24) adapun faktor-faktor yang memengaruhi beban kerja diantaranya:

a. Faktor Internal

Faktor internal yang memengaruhi beban kerja adalah faktor dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti

berupa jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan (faktor somatik) dan motivasi, kepuasan, keinginan, atau persepsi (faktor psikis).

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam dunia kerja juga akan memengaruhi beban kerja karyawan. Faktor eksternal yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti:

1) Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang berhubungan dengan kimiawi, psikologis, biologis, dan lingkungan kerja secara fisik. Lingkungan yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

2) Tugas-tugas fisik.

Tugas-tugas fisik adalah suatu alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, bahkan hingga tingkat kesulitan yang dihadapi ketika menyelesaikan pekerjaan.

3) Organisasi kerja.

Seorang karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, shift kerja, istirahat, perencanaan karier hingga penggajian/pengupahan akan turut memberikan kontribusi

terhadap beban kerja yang dirasakan oleh masing-masing karyawan.

#### **2.1.4 Komunikasi**

##### **1. Pengertian Komunikasi**

Menurut Sinambela (2016:511), bahwa: “Komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan atau diantara dua atau lebih dengan tujuan tertentu”. Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2017:145), komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seorang kepada orang lain. Dan menurut Handoko dalam Rialmi dan Morsen (2020:2) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyebaran informasi antara dua orang atau lebih yang bertujuan agar saling mendapatkan informasi terbaru.

##### **2. Fungsi Komunikasi**

Menurut Liliweri dalam Ruliana (2016:34), ada dua fungsi komunikasi dalam sebuah organisasi, yaitu :

- a. Fungsi umum

Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.  
Contoh : deskripsi pekerjaan (*job description*).

b. Fungsi khusus :

- a. Membuat para pegawai melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau pemerintah.
- b. Membuat para pegawai memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

### **3. Proses Komunikasi**

Menurut Kotler (Hamali, 2016:227) ada 7 proses komunikasi meliputi :

- a. Pengirim (komunikator) adalah orang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan.
- b. *Encoding* (penyandian) adalah proses penerjemah informasi ke dalam symbol-simbol tertentu yang akan disampaikan kepada penerima informasi.
- c. *Message* (pesan) adalah bentuk fisik dari proses *encoding*. Pesan merupakan keseluruhan dari apa yang disampaikan oleh komunikator.

- d. Media komunikasi adalah penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain.
- e. *Decoding* (penerima kode) adalah proses penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima.
- f. *Receiver* (penerima) adalah pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim.
- g. *Feedback* (umpan balik) adalah reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim.

#### **4. Dimensi Komunikasi**

Menurut Ruliana (2016:101) dalam prosesnya terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi komunikasi internal dan dimensi komunikasi eksternal:

##### **a. Komunikasi Internal**

Komunikasi internal dalam sebuah organisasi itu ditunjang dalam beberapa bentuk komunikasi antara lain yaitu komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal.

- 1) Komunikasi Vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*).

- 2) Komunikasi Horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung diantara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara.
- 3) Komunikasi Diagonal (lintas-saluran) (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah semua cara yang dilakukan oleh organisasi untuk berkomunikasi dengan khalayak yang dijadikan sasaran organisasi. Tujuannya adalah menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara organisasi dengan khalayak. Bentuk komunikasi eksternal :

- 1) Komunikasi dari organisasi ke khalayak

Komunikasi dari organisasi ke khalayak pada umumnya bersifat informatif, sehingga khalayak memiliki keterlibatan, yang bertujuan menciptakan komunikasi yang sifatnya dua arah (*two way of communication*).

- 2) Komunikasi dari khalayak ke organisasi

Komunikasi dari khalayak ke organisasi merupakan umpan balik atau tanggapan khalayak dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

## 5. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komunikasi

Mangkunegara (2017:148) menyatakan ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

### 1) Ketrampilan *sender*

*Sender* sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

### 2) Sikap *sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari itu, *sender* harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

### 3) Pengetahuan *sender*

*Sender* yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya

kepada *receiver* sejals mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4) Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampain ide informasi atau pesan kepada *receiver*. Semder perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

1) Ketrampilan *receiver*

Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberika oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai keterampilan mendengarkan dan membaca.

2) Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap



## 2.1.5 Stres Kerja

### 1. Pengertian Stres Kerja

Menurut Handoko (2016:200) stres kerja adalah “Suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Hasilnya, stres yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, yang akhirnya mengganggu pelaksanaan tugas-tugasnya, berarti mengganggu prestasi kerjanya”. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017:597), menyatakan stres kerja merupakan “Sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. Dan menurut Mangkunegara (2017:92-108) memberikan definisi stres sebagai suatu keadaan tertekan, baik secara fisik maupun psikologis. Keadaan tertekan tersebut secara umum merupakan kondisi yang memiliki karakteristik bahwa tuntutan lingkungan melebihi kemampuan individu untuk meresponnya. Lingkungan seperti ini juga terdapat dalam organisasi kerja sebagai tempat setiap anggota organisasi atau karyawan menggunakan sebagian besar waktunya dalam kehidupan sehari-hari.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka disimpulkan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi seorang karyawan yang mengalami keadaan tertekan dalam lingkungan kerjanya.

## 2. Dampak Stres Kerja

Menurut Cox (2016:92) dampak dari stres kerja terdapat enam hal terdiri dari yaitu:

- a. Dampak Subjektif (*subjective effect*) adalah kekhawatiran atau kegelisahan, kelesuhan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil dan merasa kesepian.
- b. Dampak Perilaku (*Behavioral effect*) adalah akibat stres yang berdampak pada perilaku pekerja dalam bekerja di antaranya peledakan emosi dan perilaku implusif.
- c. Dampak Kognitif (*Cognitive effect*) adalah ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, konsentrasi menurun, kurang perhatian/rentang perhatian pendek, sangat peka terhadap kritik/kecaman dan hambatan mental.
- d. Dampak Fisiologis (*Physiological effect*) adalah kecanduan glukosa darah meninggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar dan tubuh panas dingin.
- e. Dampak Kesehatan (*Health effect*) adalah sakit kepala dan migrant, mimpi buruk, sulit tidur, gangguan *psikosomatis*.
- f. Dampak Organisasi (*Organizational effect*) adalah produktivitas menurun/rendah, terasing dari mitra kerja, ketidakpuasan kerja, menurunnya kekuatan kerja dan loyalitas terhadap instansi.

### 3. Cara Mengatasi Stres Kerja

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, maka ada tiga pola dalam menanggulangi stres menurut Mangkunegara (2017:158), yaitu:

#### a. Pola Sehat

Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

#### b. Pola Harmonis

Pola harmonis adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan pola tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

#### c. Pola Patologis

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Cara ini dapat menimbulkan reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk. Untuk menghadapi stres dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan tiga strategi yaitu, memperkecil dan mengendalikan

sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres, dan meningkatkan daya tahan pribadi.

#### **4. Jenis-Jenis Stres Kerja**

Menurut Waluyo (2013:92) pengkategorian stres kerja menjadi dua, yaitu:

- a. Eustres, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat sehat, positif, dan konstruktif (bersifat membangun). Hal tersebut termasuk kesejahteraan individu dan juga organisasi yang diasosiasikan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan adaptasi, dan tingkat performance yang tinggi.
- b. Distres, yaitu hasil dari respons terhadap stres yang bersifat tidak sehat, negatif, dan destruktif (bersifat merusak). Hal tersebut termasuk konsekuensi individu dan juga organisasi seperti penyakit kardiovaskular dan tingkat ketidakhadiran (absenteeism) yang tinggi, yang diasosiasikan dengan keadaan sakit, penurunan, dan kematian.

#### **5. Dimensi Stres Kerja**

Menurut Robbins & Judge (2017:597) menyatakan dalam prosesnya terdiri dari tiga dimensi yaitu dimensi stres lingkungan, dimensi stres organisasi dan dimensi stres individu:

a. Stres Lingkungan

Ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain organisasi, sehingga ketidakpastian menjadi beban tersendiri bagi karyawan, terutama saat perubahan organisasi berlangsung. Dimensi lingkungan adalah ketidakpastian ekonomi, ketidakpastian teknologi dan ketidakpastian politik menyebabkan stres kerja karena karyawan merasa tenaganya tidak lagi dibutuhkan.

b. Stres Organisasi

Dimensi organisasi berkaitan dengan situasi dimana karyawan mengalami tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan pribadi. Tuntutan tugas berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang harus di selesaikan membuat karyawan merasa kelelahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan peran berkaitan dengan tekanan-tekanan yang dialami karyawan ketika menyelesaikan pekerjaannya. Tuntutan pribadi berkaitan kelompok kerja tidak memberikan bantuan teknis jika diperlukan.

c. Stres Individu

Dimensi ini mengenai kehidupan pribadi masing-masing karyawan. Adalah masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi dan kepribadian karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi dalam stres kerja yaitu stres lingkungan, stres organisasi, dan stres individu.

## 6. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Fahmi (2016:278) stres yang dialami oleh seseorang biasanya dibagi dua faktor yang menjadi penyebabnya, yaitu:

- a. Stres karena tekanan dari dalam (faktor internal), kondisi ini biasanya membuat seseorang betul-betul berada dalam keadaan yang tidak nyaman.
- b. Stres karena tekanan dari luar (faktor eksternal), kasus faktor eksternal dapat kita sebut sebagai kondisi tekanan pekerjaan dari tempat dimana ia bekerja.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti / Tahun / Judul Penelitian	Variabel dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Lalu Erwin Musyaddat dkk (2017) Pengaruh Dukungan Sosial, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Perawat Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma Provinsi Nusa Tenggara Barat.	Dukungan Sosial: a. Pasangan hidup b. Atasan c. Rekan kerja  Beban Kerja: a. Beban waktu b. Beban usaha mental c. Beban tekanan  Lingkungan Kerja: a. Lingkungan kerja fisik b. Lingkungan kerja non fisik  Stres Kerja:	Metode: Kuantitatif  Alat Analisa: Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari dukungan sosial, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap stress kerja pada perawat di Rumah Sakit Jiwa Mutiara Sukma Provinsi NTB.

	<p><i>Jmm Unram-Master Of Management Journal, 6(4). P-ISSN: 2621-7902. E-ISSN: 2548-3919.</i></p>	<p>a. Kelelahan mental dan fisik b. Kelelahan yang amat sangat dalam bekerja c. Kecemasan dan ketegangan</p>		
2	<p>Putu Yogi Agastya Pratama &amp; IGB Honor Satrya (2018)</p> <p>Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Pegawai Di Dinas Perhubungan Provinsi Bali</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 8, 2018: 4570-4598 ISSN: 2302-8912</p>	<p>Konflik Interpersonal:</p> <p>a. Perbedaan pendapat antar individu. b. Perbedaan pemikiran c. Perbedaan kepentingan antar individu. d. Perbedaan kepribadian tekanan diri sendiri. e. Perbedaan kesalahan diri sendiri.</p> <p>Beban Kerja:</p> <p>a. Menangani pekerjaan dengan baik. b. Penerimaan informasi sesuai target. c. Mengambil keputusan dalam bekerja. d. Waktu dalam menyelesaikan tugas. e. Standar kerja yang sesuai.</p> <p>Stres Kerja:</p> <p>a. Kinerja menurun</p>	<p>Metode: Asosiatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Konflik Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja dan Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Stres Kerja di Dinas Perhubungan Provinsi Bali.</p>

		<p>menyelesaikan tugas.</p> <p>b. Kinerja tidak akan optimal</p> <p>c. Tidak harmonis dengan rekan kerja.</p> <p>d. Informasi yang kurang jelas.</p> <p>e. Rekan kerja tidak mendapatkan kerjaan</p>		
3	<p>Esther Endang Dwi Lestari &amp; Sri Langgeng Ratnasari (2018)</p> <p>Pengaruh Konflik Interpersonal, Beban Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Viking Engineering Batam</p> <p>Jurnal Trias Politika, Vol 2. No.2 : 163 - 177 Oktober 2018 e-ISSN: 2597-7423 p-ISSN: 2597-7431</p>	<p>Konflik Interpersonal:</p> <p>a. Kesalahan komunikasi,</p> <p>b. Perbedaan tujuan,</p> <p>c. Perbedaan persepsi,</p> <p>d. Interdependensi aktivitas kerja,</p> <p>e. Kesalahan dalam afeksi.</p> <p>Beban Kerja:</p> <p>a. Target yang harus dicapai,</p> <p>b. Kondisi pekerjaan,</p> <p>c. Standar pekerjaan.</p> <p>Komunikasi:</p> <p>a. Pemahaman,</p> <p>b. Kesenangan,</p> <p>c. Pengaruh pada sikap,</p> <p>d. Hubungan yang makin baik,</p> <p>e. Tindakan.</p> <p>Stres Kerja :</p> <p>a. Intimidasi,</p>	<p>Metode: Kualitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Konflik interpersonal, beban kerja, dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan PT. Viking Engineering Batam</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Ketidakcocokan dengan pekerjaan,</li> <li>c. Pekerjaan yang berbahaya,</li> <li>d. Beban berlebih,</li> <li>e. Harapan yang tidak realistis.</li> </ul>		
4	<p>Maria Advensena Klara Kato, Ni Putu Widiastuti (2019)</p> <p>Pengaruh Pembagian Kerja Dan Komunikasi Terhadap Stres Kerja Karyawan Pada PT. Perdana Jaya Tunggal Perkasa Denpasar.</p> <p><i>Majalah Ilmiah Widyacakra</i>, 2(01), 10-10. STIE Bali International Institute of Tourism Management Vol. 2 No. 1. Juli 2019. ISSN : 2655 – 6782</p>	<p>Pembagian Tugas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penempatan karyawan</li> <li>b. Beban kerja</li> <li>c. Spesialisasi pekerjaan</li> </ul> <p>Komunikasi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Keterbukaan</li> <li>b. Empati</li> <li>c. Dukungan</li> <li>d. Kepositifan</li> <li>e. Kesamaan</li> </ul> <p>Stres Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tuntutan tugas</li> <li>b. Tuntutan peran</li> <li>c. Tuntutan antar pribadi</li> <li>d. Struktur organisasi</li> <li>e. Kepemimpinan organisasi</li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Bahwa Pembagian Kerja (X1) dan Komunikasi (X2) berpengaruh secara simultan terhadap Stres Kerja (Y).</p>
5	<p>Filiani Qarisa Maulina dan Hendra Lukito (2020)</p>	<p>Tipe Kepribadian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <i>Activity</i></li> <li>b. <i>Sociability</i></li> <li>c. <i>Risk taking</i></li> <li>d. <i>Impulsiveness</i></li> </ul>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat Analisa:</p>	<p>Kepribadian ekstrovert dan gaya kepemimpinan berpengaruh</p>

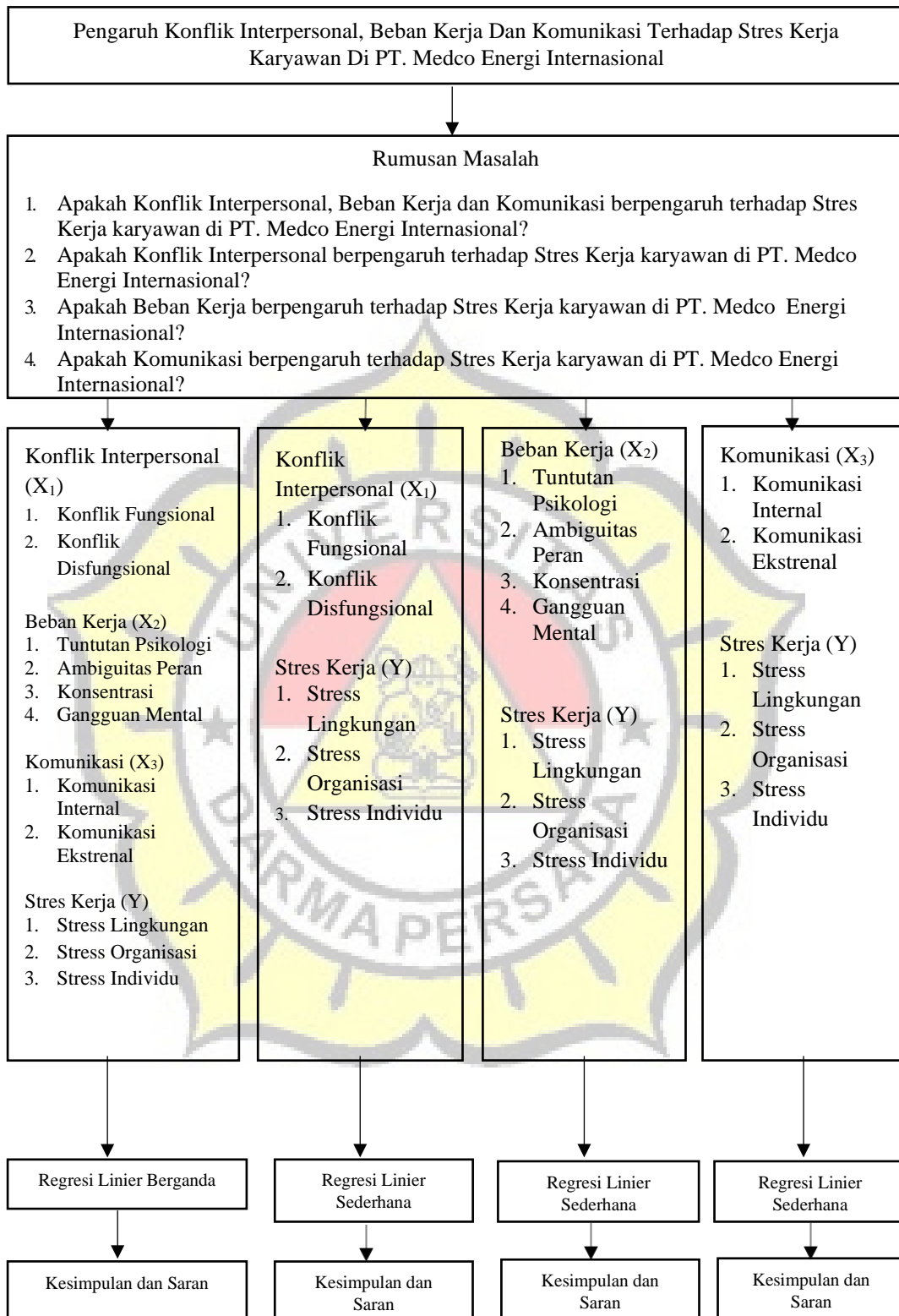
	<p>Pengaruh Tipe Kepribadian, Beban Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Stres Kerja Karyawan BRI Cabang Pasaman Barat. <i>Jurnal Manajemen Strategik Dan Simulasi Bisnis</i>, 1(01). ISSN: 2746-6868.</p>	<p><i>e. Expressiveness</i> <i>f. Refleciveness</i> <i>g. Responsibility</i></p> <p>Beban Kerja: a. Tuntutan psikologi b. Ambiguitas peran c. Konsentrasi d. Gangguan mental kerja</p> <p>Gaya Kepemimpinan: <i>a. Directive</i> <i>b. Supportive,</i> <i>c. Participative</i> <i>d. Achievement oriented</i></p> <p>Stres Kerja: a. Disebabkan oleh organisasi b. Disebabkan oleh tugas c. Disebabkan oleh individu d. Disebabkan oleh lingkungan kerja</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>negatif dan signifikan terhadap stres kerja, sedangkan kepribadian introvert dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja.</p>
6	<p>Rosyia Wardani (2020)</p> <p>Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Stres Kerja Pada Karyawan Puskesmas Kediri</p>	<p>Beban Kerja: a. Tugas b. Organisasi Kerja c. Lingkungan Kerja</p> <p>Lingkungan Kerja: a. Penerangan b. Sirkulasi Udara c. Kebisingan d. Keamanan</p> <p>Stres Kerja: a. Psikologis b. Fisik</p>	<p>Metode: Asosiatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linier Berganda</p>	<p>Beban Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Stres Kerja karyawan Puskesmas Kediri.</p>

	Lombok Barat NTB  Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah (ALIANSI) Vol. 4 No. 1, Mei 2020	c. Perilaku		
--	--	-------------	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur dari sebuah gambaran penelitian yang dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami apa yang akan disampaikan. Adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh yang mempengaruhi stres kerja karyawan di PT. Medco Energi Internasional Tbk serta apakah pengaruh yang paling dominan berpengaruh signifikan terhadap stres kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka kerangka penelitian ini dijelaskan melalui Tabel 2.2 sebagai berikut:



Tabel 2.2 Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran yang disusun dalam uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini, sebagai berikut :

1. Apakah Konflik Interpersonal, Beban Kerja dan Komunikasi berpengaruh terhadap Stres Kerja Karyawan di PT. Medco Energi Internasional Tbk?

Ho: Tidak terdapat pengaruh Konflik Interpersonal ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ) dan Komunikasi ( $X_3$ ) terhadap Stres Kerja (Y).

Ha: Terdapat pengaruh antara Konflik Interpersonal ( $X_1$ ), Beban Kerja ( $X_2$ ) dan Komunikasi ( $X_3$ ) terhadap Stres Kerja (Y).

2. Apakah Konflik Interpersonal berpengaruh terhadap Stres Kerja Karyawan di PT. Medco Energi Internasional Tbk?

Ho : Tidak terdapat pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Stres Kerja

Ha : Terdapat pengaruh Konflik Interpersonal terhadap Stres Kerja

3. Apakah Beban Kerja berpengaruh terhadap Stres Kerja Karyawan di PT. Medco Energi Internasional Tbk?

Ho: Tidak terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh Beban Kerja terhadap Stres Kerja.

4. Apakah Komunikasi berpengaruh terhadap Stres Kerja Karyawan di PT. Medco Energi Internasional Tbk?

Ho: Tidak terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Stres Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh Komunikasi terhadap Stres Kerja.