

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Hasibuan (2016), Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dessler (2015), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.

MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sinambela, 2017).

Dari berbagai pengertian tentang manajemen sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah

manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2015), mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya manusia menjadi dua fungsi pokok. Kedua fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut yaitu :

1) Fungsi Manajerial (*Management Function*)

a) Perencanaan (*Planning*)

Menciptakan terlebih dahulu tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Untuk seorang manajer personalia perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu tujuan perusahaan.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengadakan pembagian tugas atau struktur hubungan antara pekerjaan pengkelompokan tenaga kerja sehingga tercapai suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah diterapkan.

c) Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan perorganisasian telah di tetapkan, maka fungsi ini adalah sebagai pelaksanaanya seperti menunjukan dan memberitahukan kesalahan karyawan, melatih memikirkan suatu

perangsang, hadiah atau sanksi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka raih.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Tindakan atau aktivitas yang dilakukan manajer untuk melakukan pengamatan, penelitian, serta penilaian dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi yang sedang atau telah berjalan untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang telah di terapkan.

2) Fungsi Operasional yaitu

a) Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan usaha untuk menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan menurut jumlah dan mutu atau keahlian tertentu dengan cara mencari asal sumber tenaga kerja yang dibutuhkan, melaksanakan proses seleksi dan memanfaatkan tenaga kerja atau prinsip penyesuaian antara kebutuhan dan penyediaan tenaga kerja.

b) Pengembangan (*Development*)

Merupakan proses peningkatan kemampuan dan keterampilan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis operasional, sebab penarikan, seleksi dan penempatan karyawan yang dijalankandengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaanya ditempat yang baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan sebaik mungkin. Untuk itu diperlukan pengembangan karyawan baru dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan

kemampuannya. Biasanya ini dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan karyawan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini di artikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya atas prestasi yang telah diberikan oleh karyawan. kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, intensif, tunjangan-tunjangan, sasaran lain yang dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

d) Integrasi (*Integration*)

Yaitu usaha mempengaruhi para karyawan sedemikian rupa sehingga sehingga segala tindakan-tindakan mereka dapat diarahkan pada tujuan yang menguntungkan perusahaan, pekerjaan dan rekan sekerja.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini memperlmasalahakan bagaimana memelihara para karyawan sehingga nyaman dan mampu bekerja dengan baik diperusahaan. Pemeliharaan karyawan yang baik akan memberikan hal yang baik, salah satunya tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah. Dua hal ini yang perlu diperhatikan perusahaan dalam pemeliharaan karyawan adalah pemeliharaan kondisi fisik dan sikap karyawan.

f) Pemutusan (*Separation*)

Merupakan kegiatan perusahaan untuk mengembalikan tenaga kerja kedalam masyarakat setelah membaktikan tenaganya dalam

perusahaan diantaranya dengan pensiunan, pemberhentian sementara, pemberhentian dengan hormat, pemecatan, penggantian tenaga kerja. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas kerja yang diizinkan oleh perusahaan, perusahaan sudah tidak memerlukan karyawan itu lagi, perusahaan sudah tidak puas dengan prestasi kerja, atau karyawan mengajukan permohonan pengunduran diri dari perusahaan

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Afandi (2018), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja karyawan adalah suatu yang secara actual orang kerjakan dan dapat di observasi (Sedarmayanti, 2017).

Menurut pengertian dari para ahli di atas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pencapaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan tugas nya yang diberikan dengan bertanggung jawab.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Menurut Fahmi (2013), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu:

- 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Edison, E., Anwar, Y., Komariyah, (2017), juga mengungkapkan bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah suatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan manajemen kinerja yang baik.

d. Indikator Kinerja karyawan

Wibowo (2016), mengemukakan bahwa terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang diperlukan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7) Peluang

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi (Sopiah, 2018)

Menurut Mangkunegara (2017), komunikasi diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Menurut Umam (2018), ada lima aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif:

- 1) kejelasan (*clarity*)
- 2) ketepatan (*accuracy*)
- 3) konteks (*contex*)

- 4) alur (*flow*)
- 5) budaya (*culture*)

Dari beberapa definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah proses sosial dimana terjadi perpindahan pesan dari pengirim ke penerima yang melibatkan proses penafsiran makna dengan tujuan tertentu.

b. Jenis – Jenis Komunikasi

Berdasarkan jenisnya komunikasi dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi verbal dan komunikasi nonverbal.

1) Komunikasi Verbal

Menurut Nurudin (2016), Komunikasi verbal adalah bentuk komunikasi yang menggunakan kata-kata, baik lisan maupun tulisan. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang banyak digunakan dalam hubungan antar manusia. Melalui kata-kata, kita dapat mengungkapkan perasaan, emosi, pemikiran, gagasan, ide atau maksud kita kepada orang lain. Dengan komunikasi verbal pernyataan-pernyataan kita dapat diterima dan pesan kita tidak disalahtafsirkan orang lain. Dalam hal ini, bahasa memegang peranan penting terciptanya komunikasi verbal.

2) Komunikasi Non Verbal

Menurut Daryanto, (2016) komunikasi non verbal meliputi *vocalics* atau *paralanguage*, *kinesics* yang terdiri dari gerak tubuh, lengan dan kaki, ekspresi wajah, sentuhan, penampilan fisik, perilaku mata, *proxemics*. Komunikasi nonverbal tidak menggunakan lambang

verbal seperti kata-kata baik melalui percakapan maupun tulisan. Dalam kehidupan nyata komunikasi non verbal lebih banyak dipakai daripada komunikasi verbal. Hal ini karena dalam setiap komunikasi, komunikasi non verbal selau ikut terpakai. Itulah mengapa komunikasi non verbal bersifat tetap dan selalu ada. Komunikasi nonverbal lebih jujur mengungkapkan hal yang mau diungkapkan karena spontan.

c. Fungsi Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pemahaman dalam bentuk informasi dari seseorang ke orang lain yang melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus lokal, dan sebagainya (Ngalimun, 2016). Fungsi komunikasi menurut Ngalimun (2016), antara lain:

- 1) Dapat menyampaikan pikiran dan perasaan
- 2) Tidak terasing atau terisolasi dari lingkungan sekitar
- 3) Dapat mengajarkan atau memberitahukan sesuatu
- 4) Dapat memperoleh hiburan dan menghibur orang lain
- 5) Dapat mengurangi atau menghilangkan perasaan tegang
- 6) Dapat mengisi waktu luang
- 7) Dapat menambah pengetahuan dan merubah sikap serta perilaku kebiasaan.

d. Tujuan Komunikasi

Menurut Suryanto (2015), untuk membangun atau menyamakan persepsi, pandangan, ide, gagasan pemikiran dan lainlain sehingga komunikasi

harus dilakukan dengan cara mengenali unsur-unsur yang ada di dalamnya, yaitu sumber (*source*), isi pesan (*message*), penerima (*receiver*) dan tujuan (*destination*).

e. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2017), ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak sekunder atau di sebut pula komunikator dan faktor dari pihak receiver atau komunikan.

- 1) Faktor dari pihak sekunder atau komunikator yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan sekunder dan media saluran yang digunakan.
- 2) Faktor dari pihak *receiver* yaitu keterampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver* dan media saluran komunikasi.

f. Indikator Komunikasi

Menurut Gunawan (2015), ada tiga indikator variabel komunikasi, diantaranya:

- 1) Hubungan yang baik antar karyawan atau terhadap pimpinan
- 2) Koordinasi dan kerja sama team
- 3) Tingkat persaingan kerja yang sehat.

4. Kerja Sama Tim

a. Pengertian Kerjas Sama Tim

Kerjasama tim merupakan kompetensi SDM yang terkait dengan kemampuan atau dorongan untuk bekerjasama dengan orang lain, kemampuan untuk merasa bahwa bagian dari anggota kelompok dalam mencapai tugas atau tujuan organisasi (Sudarmanto, 2015).

Suatu perusahaan atau organisasi membutuhkan kerja sama tim yang solid untuk bisa melengkapi proses pencapaian tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut (Lawasi & Triatmanto, 2017).

Kerja sama dalam tim dapat terbentuk melalui kepercayaan dan kekompakkan. Semakin tinggi rasa percaya antar setiap anggota tim maka semakin baik pula kerja sama tim. Kerja sama tim harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga atau organisasi. Kerja sama tim akan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi dengan baik (Lawasi & Triatmanto, 2017).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kerja sama adalah kegiatan yang dilakukan secara bersama guna mencapai tujuan bersama, dan pihak yang bersangkutan dalam proses kerja sama harus saling menguntungkan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja per individu di suatu organisasi ataupun perusahaan.

b. Fungsi Kerja Sama

Salah satu aspek dari kerjasama adalah target atau tujuan yang akan di capai. Melihat hal ini, maka sudah jelas bahwa dengan adanya kerjasama diharapkan diperoleh manfaat dari pihak-pihak yang bekerjasama tersebut. Manfaat kerjasama dilihat dari target tersebut adalah baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Sementara hal yang harus diperhatikan dalam bekerja

sama adalah adanya dua orang atau lebih, adanya aktivitas, adanya tujuan, dan adanya jangka waktu.

Menurut Harsanto, B., & Rosyadi, (2015), terdapat sejumlah alasan mengapa harus dilakukan kerjasama dalam sebuah kelompok bisnis maupun perusahaan diantaranya adalah kerjasama dapat menumbuhkan energi yang lebih besar, karena tidak harus bekerja secara sendiri atau tidak menyelesaikan permasalahan secara sendiri, kerjasama dapat mendorong rasa belajar anggota demi kemajuan bersama, kerjasama juga mendorong semua anggotanya untuk tetap transparan terhadap semua persoalan dan transaksi dalam kelompok bisnis atau perusahaannya.

c. Tujuan Kerja Sama

Adanya tujuan dapat membuat proses suatu kegiatan menjadi lebih terarah dan tidak melebar pada hal-hal lain. Begitupun dengan kerjasama yang tentunya memiliki tujuan. Tujuan dalam melakukan kerjasama secara umum adalah sebagai berikut :

- 1) Mencapai keberhasilan dengan meningkatkan rasio peluang.
- 2) Meningkatkan kesatuan dan persatuan dalam suatu organisasi secara luas.
- 3) Membuat pelaku kerjasama menjadi lebih saling mengenal.
- 4) Sebagai sarana untuk saling mengemukakan opini dan pendapat.

Menurut Kaswan (2014), di dalam tim, anggota tim saling bergandengan tangan, menjalin ikatan jiwa, saling mengembangkan imajinasi dan kreativitas.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerja Sama

Kerja sama adalah perilaku dimana kelompok bekerja secara bersama-sama untuk mendapatkan tujuan yang sama. Kerjasama dapat menjadi sangat menguntungkan bahkan melalui proses tersebut kelompok dapat memperoleh hasil yang tidak pernah mereka harap dapat dicapai sendirian. Namun dalam bekerja sama pasti akan selalu ada konflik antar individu dengan individu lain yang berbeda pendapat, itu lah artinya dimana saling bertukar pikiran dengan mengambil keputusan yang tidak merugikan pihak mana pun. Berikut faktor yang mempengaruhi kerja sama. Kerja sama tim merupakan cara paling efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik.

Menurut Widyaswari & Ruhana (2016), bahwa Kerjasama Tim dipengaruhi oleh :

- 1) Kerja sama
- 2) Kepercayaan
- 3) Kekompakan

e. Indikator kerja sama

Menurut Pace, R. Wayne dan Faules (2015), kerjasama dalam sebuah tim dapat terbentuk dikarenakan enam kondisi berikut:

- 1) Anggota tim atau organisasi harus bertanggung jawab secara bersama-sama atas tugas yang dikerjakan dalam tim. Dalam indikator pertama ini anggota harus memiliki tanggung jawab penuh atas apa yang dilakukan atau apa yang sudah menjadi bagian

pekerjaannya dalam sebuah kelompok, karena apabila satu saja anggota dalam sebuah tim tidak bisa bertanggung jawab maka akan merusak bagian lainnya dalam tim.

- 2) Anggota tim atau organisasi juga harus dapat mandiri dalam mengerjakan tugas dalam tim. Kemandirian dalam sebuah tim bukan berarti melakukan pekerjaan secara individual, tetapi dapat menerima tanggung jawabnya tanpa mempengaruhi anggota yang lain dalam bekerja.
- 3) Adanya saling ketergantungan dari proses pekerjaan yang dilakukan atau dalam menghasilkan produk akhir. Proses saling ketergantungan merupakan proses saling bertukar pikiran dan saling memberikan pendapat terhadap semua anggota tim.
- 4) Adanya beberapa latar belakang keahlian dalam sebuah tim agar pekerjaan yang dilakukan. Dengan adanya beberapa latar belakang keahlian diharapkan sebuah tim dapat bekerja secara maksimal karena pekerjaan terbagi sesuai dengan keahliannya masing-masing.
- 5) Keahlian anggota dalam bekerja harus terintegrasi dengan baik. Indikator ini mengacu pada adanya keahlian yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga organisasi dapat bekerja secara efektif.
- 6) Anggota dalam tim atau organisasi harus berbagi tujuan dan memiliki kesamaan tujuan dalam organisasi. Indikator ini mengacu

pada semua anggota tim harus memiliki kesadaran bahwa tim ini dibentuk untuk memudahkan pekerjaan dan sadar akan tujuan untuk sukses bersama.

5. Kompensasi

a. pengertian kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka (Sedarmayanti, 2015).

Menurut Wibowo (2016), Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Dari beberapa pendapat tentang kompensasi, maka peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan obyek yang dikecualikan dari pajak pendapatan. Kompensasi dapat meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan serta mampu memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik.

b. Jenis – Jenis kompensasi

Jenis – jenis kompensasi menurut Hasibuan (2017), kompensasi dibagi dua macam yaitu:

Kompensasi langsung (*direct compensastion*) berupa gaji, upah, dan upah insentif. Sedangkan Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

1) Kompensasi finansial :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayar walau karyawan tetap yang bersangkutan tidak masuk.

b) Upah

Upah merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan kontrak dengan berpedoman pada perjanjian yang telah disepakati.

c) Upah insentif

Upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi yang diatasstandar. Upah insentif ini merupakan unsur pendukung dalam pemberian kompensasi yang adil.

2) Kompensasi non finansial

Kompensasi yang diberikan perusahaan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap seluruh karyawan agar dapat

meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, olahraga, darmawisata, musholla, dan kafeteria.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan. Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Sinambela (2017), Kompensasi memiliki faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu:

- 1) Kinerja
- 2) Produktivitas kerja
- 3) Kesiediaan membayar
- 4) Permintaan tenaga kerja
- 5) Serikat pekerja
- 6) Undang-undang
- 7) Peraturan yang berlaku

d. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2) Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

e. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017), kompensasi dibagi menjadi beberapa dimensi dan indikator secara umum, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung : gaji, upah, dan upah insentif
- 2) Kompensasi tidak langsung : tunjangan hari raya, fasilitas perusahaan, dan asuransi



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis, Tahun	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Setiani, Djaelani, Khoirul, (2020)	Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember	Independent Variabel: Komunikasi Kerjasama tim Mediating Variabel: Tidak ada Moderating Variabel: Tidak ada Dependent Variabel: Kinerja Karyawan	Metode analisis: Regresi Linier Berganda	1. Variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember. 2. Variabel kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Kecamatan Tanggul Kabupaten Jember.
2.	Simbolon, (2017)	Analisis Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Ira Widya Utama Medan.	Independent Variabel: Komunikasi Budaya Organisasi Kompensasi Mediating Variabel: Tidak ada Moderating Variabel: Tidak ada Dependent Variabel: Kinerja Karyawan	Metode analisis: analisis deskriptif dan analisis regresi linear	1. komunikasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.	Apriani (2016)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Cabang Harmoni	Independent Variabel : Kompensasi Mediating Variabel: Tidak ada Moderating Variabel: Tidak ada Dependent Variabel: Kinerja Karyawan	Metode analisis: Regresi linear berganda	1. Kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4.	Lakoy (2015)	Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado	Independent Variabel: Komunikasi Kerjasama kelompok Kreativitas Mediating Variabel: Tidak ada Moderating Variabel: Tidak ada Dependent Variabel: Peningkatan Kinerja Karyawan	Metode analisis: Regresi linier berganda	1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kerjasama kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Kreativitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5.	Habibie, Musriha, Negoro (2017)	Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Tim Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Geo Given Sidoarjo	Independent Variabel: Komunikasi Kerjasama tim Pengambilan Keputusan Mediating Variabel: Tidak ada Moderating Variabel: Tidak ada Dependent Variabel: Kinerja karyawan	Metode analisis: Analisis regresi berganda	1. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kerjasama tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6.	Hee, Qin, Kowang, Husin, Ping, (2019)	<i>Exploring the Impact of Communication on Employee Performance</i>	<p>Independent Variable: <i>Downward Communication</i> <i>Horizontal Communication</i> <i>Upward Communication</i></p> <p>Mediating Variable : Tidak ada</p> <p>Moderating Variable : Tidak ada</p> <p>Dependent Variable : <i>Employee Performance</i></p>	Metode analisis data: Regresi linear berganda	1. komunikasi ke bawah (DC) dan horisontal komunikasi (HC) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7.	Onifade, Opele, Okafor, (2018)	<i>Communication: An Effective Tool For Employee Performance In Unilever Nigeria PLC</i>	<p>Independent Variable : <i>Communication</i></p> <p>Mediating Variable : Tidak ada</p> <p>Moderating Variable: Tidak ada</p> <p>Dependent Variable: <i>Employee Performance</i></p>	Metode analisis data: Pearson Product Moment Correlation (PPMC)	1. Komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

8.	Diliantari, Dewi, (2019)	<i>Effect of Training and Compensation of Employee Performance Medicated by Job Satisfaction</i>	<p>Independent Variable : <i>Training Compensation</i></p> <p>Mediating Variable : <i>Job Satisfaction</i></p> <p>Moderating Variable: Tidak ada</p> <p>Dependent Variable: <i>Employee Performance</i></p>	Metode analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS)</i>	<p>1. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan kepuasan kerja diketahui memediasi hubungan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja diketahui memediasi hubungan Kompensasi dan Kinerja Karyawan</p>
9.	Setiadi, Setiadi, Indroyono, (2016)	<i>The Effect Of Compensation And Work Motivation On Employee Performance At Semen Indonesia Limited Company</i>	<p>Independent Variable : <i>Compensation Motivation</i></p> <p>Mediating Variable : Tidak ada</p> <p>Moderating Variable: Tidak ada</p> <p>Dependent Variable: <i>Employee Performance</i></p>	Metode analisis data: Regresi linear berganda	<p>1. Kompensasi dan Motivasi kerja berpengaruh positif, signifikan, dan simultan Kinerja Karyawan</p> <p>2. Motivasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan</p>
10.	Phina, Arinze, Chidi, Chukwu ma, (2018)	<i>The Effect Of Teamwork On Employee Performance: A Study Of Medium Scale Industries In Anambra State</i>	<p>Independent Variable : <i>Teamwork</i></p> <p>Mediating Variable : Tidak ada</p> <p>Moderating Variable: Tidak ada</p>	Metode analisis data: Regresi linear berganda	1. Kerja sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan

			Dependent Variable: <i>Employee Performance</i>		
--	--	--	--	--	--

C. Pengembangan Hipotesis

Menurut Hikmawati (2017), hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dapat terbilang sementara karena jawaban yang diajukan didasarkan pada teori yang relevan, belum dikaitkan pada beberapa fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

1. Hubungan Komunikasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2016), menyatakan komunikasi menumbuhkan motivasi dengan cara menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana prestasi mereka, dan apa yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, melalui komunikasi perilaku karyawan bisa dipengaruhi atau diubah.

Hubungan antar variabel tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian, diantaranya adalah Lakoy (2015), Simbolon (2017), Setiani, Djaelani, Khoirul (2020), yang secara rasionalitas sesuai dengan fenomena dan identifikasi masalah, penelitian ini menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H1: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2. Hubungan Kerja sama tim dan Kinerja Karyawan

Kerjasama tim karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian berbeda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan, sehingga akan timbul adanya suatu ketergantungan yang kuat antara satu dengan lainnya dalam mencapai pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan. Kerjasama dalam tim kerja akan menjadi suatu daya dorong yang memiliki energy bagi individu – individu yang tergabung dalam tim kerja dalam mewujudkan keberhasilan kinerja.

Kerja sama tim harus efektif agar memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja dalam suatu lembaga atau organisasi. Kerja sama tim akan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi dengan baik (Lawasi & Triatmanto (2017).

Hubungan antar variabel tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian, diantaranya adalah Lakoy (2015), Phina, Arinze, Chidi, Chukwuma (2018), Habibie, Musriha, Negoro (2017), yang menemukan bahwa kerja sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah:

H2: Kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3. Hubungan Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017), menyatakan bahwa kompensasi merupakan hasil pendapatan seseorang berupa uang atau barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara para karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugastugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Hubungan antar variabel tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian, diantaranya adalah Diliantari, Dewi (2019), Setiadi, Setiadi, Indroyono (2016), Apriani (2016), yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibangun adalah

H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

D. Rerangka Konesptual

**PENGARUH KOMUNIKASI, KERJA SAMA TIM,
DANKOMPENSASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

Gambar 2. 1 Rerangka Konesptual

