

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Menurut Jahari (2019), kemajuan suatu organisasi tidak akan lepas dari keberadaan dan pengaruh sumber daya manusia di dalamnya karena manusia merupakan penggerak dan penentu berjalannya suatu organisasi. Sumber daya manusia dalam hal ini yaitu karyawan merupakan aset bagi perusahaan karena memiliki peranan penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan sehingga dapat tumbuh dan berkembang untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan (Suryanto dan Sandra, 2021). Mengingat pentingnya peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu adanya pengelolaan sumber daya yang optimal guna meningkatkan kinerja karyawan.

Dunia bisnis saat ini dituntut dapat menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Menurut Ningrum, et al., (2021), salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawannya. Simbolon dan Oktafien (2021) menyatakan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Eliza, et al., (2020), kinerja pegawai yang baik merupakan langkah untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik pastinya akan mampu

membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Seringkali perusahaan tidak mencapai target karena kinerja karyawan yang menurun. Mengingat pentingnya peran karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perlu adanya pengelolaan sumber daya yang optimal guna meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Sujarwadi (2021) menyatakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Andjarwati (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi apa yang mereka pikirkan sebelumnya. Pemimpin transformasional harus bisa mengajak bawahannya melakukan perubahan dan perubahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri. Gaya kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok situasi, persepsi, dan harapan yang terstruktur atau direstrukturisasi. Kedua orang itu adalah pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki kesamaan pola pikir, pola sikap, dan pola tindakan dalam pertemuan harapan bersama Hidayat (2021). Suryati (2019) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Hasil penelitian Sujarwadi (2021), Andjarwati (2021), dan Suryati (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya kepemimpinan mendorong inisiatif dan mendorong bekerja lebih baik. Namun berbeda dengan penelitian Nurdin (2018) dan Yuwono (2019) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak dapat mendorong motivasi dan suntikan ide gagasan yang diberikan pimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi adalah suatu bentuk balas jasa berupa finansial maupun nonfinansial yang diberikan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan agar selalu meningkatkan kinerjanya. Perusahaan harus menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah dan kompleks, oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya baik yang berupa pemberian material maupun non material, hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Konsistensi kinerja karyawan adalah suatu hal yang sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan.

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan terhadap nilai diri seseorang, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik (Basari dan Adi, 2019). Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja karyawan pada suatu organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik dan

non- fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi/ instansi tempat dimana bekerja. Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi. Perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan.

Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan yaitu besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka karyawan akan lebih giat untuk bekerja. Motivasi merupakan suatu pedoman untuk memberikan dorongan kepada karyawan oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai pendorong perilaku seseorang.

Hasil penelitian Arif dkk (2019), Sutoro (2019), Prihantoko (2021), Asriani (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang diberikan oleh para karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Wellem (2022) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Masalah yang sering muncul di dalam perusahaan adalah penerimaan kompensasi yang dianggap kurang layak. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan terhadap perusahaan adalah mengatur jumlah dan bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sehingga

hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk berkerja lebih baik. Manajemen sumber daya perusahaan memiliki peran penting dalam membentuk program kompensasi yang sesuai untuk menghindari hal-hal yang menyebabkan tingkat kinerja karyawan menurun dan mengakibatkan kerugian besar terhadap perusahaan atas ketidakpuasaan karyawan dalam penerimaan kompensasi. Kompensasi ini merupakan salah satu usaha nyata yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan dan keluarganya. Usaha perusahaan dalam memberikan kompensasi ini dilakukan dengan cara yang adil dalam pembagian sistem manajemen kompensasi. Bukan hanya berdasarkan lama bekerja.

Menurut Sutrisno (2017:17) faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komunikasi. Arni (2016:4), mengemukakan bahwa komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non-verbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Robbins (2016) menyebutkan bahwa komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang di bawah standar. Dari uraian ketiga pendapat pengertian komunikasi maka dapat disimpulkan komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen, melalui komunikasi yang efektif kerjasama yang harmonis karyawan dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan.

Hasil penelitian Febrinol dan Herminingsih (2021), Hendry *et, al* (2021), Eka dan Anik (2020), dan Breemer (2018) menyatakan bahwa

komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila dalam suatu perusahaan adanya komunikasi yang baik dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian Fauzan (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, artinya apabila dalam suatu perusahaan adanya komunikasi yang baik dalam bekerja maka belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan, kinerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap kegiatan. Kinerja dapat dilihat apabila karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

PT Delina, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang advertising yang dimana advertising adalah usaha yang bergerak di bidang periklanan. Advertising tidak akan pernah lepas dari ide. Karena dari ide inilah suatu iklan menjadi bernilai. Advertising menyediakan jasa pembuatan konsep, pencetakan serta penempatan iklan. Produktivitas kerja akan dapat terwujud apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai, diberikannya kompensasi yang sesuai dan komunikasi yang baik pula. Bagi perusahaan, aset terbesar dan nilainya paling tinggi adalah sumber daya manusia.

Untuk itu, PT Delina berkomitmen melalui kepemimpinan yang relevan, kompensasi yang sesuai dan komunikasi yang baik dapat menjaga agar tercipta hubungan yang harmonis dan bisa menciptakan produktivitas kerja para karyawannya serta dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan.

Adapun sistem penggajian yang di tetapkan oleh PT Delina yaitu sistem penggajian bulanan, sistem gaji ini diberikan setiap bulan yaitu pada awal bulan untuk karyawan (Wawancara dengan HRD, 10 Oktober 2022) dan didukung pemberian data perusahaan. Hal-hal terkait mengenai kompensasi yang diberikan untuk menunjang kinerja karyawan adalah seperti pada Tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
Data Jenis Kompensasi di PT Delina
Tahun 2021

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	GAJI (Rp)	TUNJANGAN MAKAN, TRANSPORT (Rp)	INSENTIVE (Rp)	TUNJANGAN JABATAN (Rp)	JUMLAH (Rp)
Januari	43	61.750.000	13.462.500	15.466.000	11.300.000	101.978.500
Februari	43	61.750.000	12.675.000	12.866.000	11.300.000	98.591.000
Maret	43	61.750.000	13.862.500	12.866.000	11.300.000	99.778.500
April	43	61.750.000	14.000.000	12.866.000	11.300.000	99.916.000
Mei	43	61.750.000	14.000.000	12.866.000	11.300.000	99.916.000
Juni	43	61.750.000	13.912.500	12.866.000	11.300.000	99.828.500
Juli	43	61.750.000	14.175.000	12.866.000	11.300.000	100.091.000
Agustus	43	61.750.000	14.175.000	12.866.000	11.300.000	100.091.000
September	43	61.750.000	14.175.000	12.866.000	11.300.000	100.091.000
Oktober	43	61.750.000	14.100.000	12.866.000	11.300.000	100.016.000
November	43	61.750.000	14.150.000	12.866.000	11.300.000	100.066.000
Desember	43	61.750.000	14.600.000	31.116.000	11.300.000	118.766.000
TOTAL		741.000.000	167.287.500	175.242.000	135.600.000	1.219.129.500

Sumber : PT Delina, (2021)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat hasil insentive yang diterima oleh karyawan PT Delina pada bulan Januari sebesar Rp 15.466.000,- namun pada bulan Februari hasil insentive tersebut mengalami penurunan yang cukup banyak berkisar Rp 2.600.000,- sampai bulan November, hasil tersebut membuat karyawan kurang puas dengan hasil yang didapatkan selama bekerja sehingga terjadinya penurunan kinerja dari para karyawan PT Delina. Selain itu komunikasi yang baik antara atasan kepada bawahan,

maupun antar sesama karyawan harus dijaga dengan baik, dikarenakan baiknya suatu komunikasi di lingkungan tempat kerja bisa mewujudkan suasana kerja yang nyaman maka dari itu para karyawan dapat bekerja secara produktif.

Terjadi komunikasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah seperti pada Tabel 1.2 berikut :

Tabel 1.2
Jenis Komunikasi, Frekuensi Komunikasi di PT Delina
Tahun 2021

No.	Jenis Komunikasi	Frekuensi Komunikasi	Keterangan
1.	Pertemuan pimpinan dengan Karyawan	12 kali	<ul style="list-style-type: none"> - Pemecahan masalah yang timbul dalam pekerjaan, - Meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan, - Tidak adanya sikap istimewa terhadap satu karyawan, semua diperlakukan sama.
2.	Pertemuan karyawan dengan karyawan	24 kali	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan produktivitas dan kedisiplinan kedatangan kerja karyawan agar tidak terjadi kecemburuan sosial antar sesama karyawan.

Sumber : PT Delina

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat dijelaskan bahwa frekuensi pertemuan antara pimpinan dengan karyawan pada tahun 2021 adalah 12 kali, sedangkan pertemuan antara karyawan dengan karyawan adalah sebanyak 24 kali. Namun menurut informasi dari manajemen perusahaan, dari sekian banyak pertemuan tersebut tidak semuanya bisa dihadiri oleh seluruh karyawan. Hal ini disebabkan karena berbagai faktor seperti Tabel 1.3 dibawah ini :

Tabel 1.3
Jenis Tenaga Kerja dan Tingkat Absensi Karyawan di PT Delina
Tahun 2021

NO.	BULAN	JML T. KERJA A	JML H. KERJA B	JML H. KERJA SEHARUSNYA C = (A*B)	JML H. TIDAK HADIR D	PERSENTASE TINGKAT ABSENSI (%) E = (D/C)x100
1	Januari	43	25	1075	26	2.42
2	Februari	43	23	989	28	2.83
3	Maret	43	24	1032	23	2.23
4	April	43	24	1032	21	2.03
5	Mei	43	22	946	25	2.64
6	Juni	43	24	1032	26	2.52
7	Juli	43	17	731	20	2.74
8	Agustus	43	24	1032	21	2.03
9	September	43	24	1032	25	2.42
10	Oktober	43	24	1032	27	2.62
11	November	43	25	1075	30	2.79
12	Desember	43	23	1075	11	1.02

Sumber : PT Delina

Dari Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat absensi masih berkisar 1.02-2.83 persen dalam sebulan. Hal ini memberikan bayangan bahwa kinerja karyawan masih mempunyai indikasi kurang, sehingga perlu diteliti lebih lanjut. Tingkat absensi berpengaruh terhadap hari kerja sesungguhnya yang digunakan oleh para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan akhirnya akan mengurangi tingkat produksi.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Delina”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan dasar pemikiran pada latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Delina ?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Delina ?
3. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Delina ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Delina.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Delina.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Delina.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan serta dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu menjadi referensi bagi lembaga untuk di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan

pada perusahaan mengenai pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak perusahaan dalam merumuskan kebijakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Grand Theory

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2018). Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2018). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang

sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya.

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sujarwadi (2021) menyatakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Andjarwati (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi apa yang mereka pikirkan sebelumnya. Pemimpin transformasional harus bisa mengajak bawahannya melakukan perubahan dan perubahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri.

Gaya kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok situasi, persepsi, dan harapan yang terstruktur atau direstrukturisasi. Kedua orang itu adalah pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki kesamaan pola pikir, pola sikap, dan pola tindakan dalam pertemuan harapan bersama Hidayat (2021). Putro (2019) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari filosofi, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Suryati (2019) gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial, artinya jika gaya kepemimpinan transformasional meningkat maka kinerja juga akan meningkat, begitu pula sebaliknya jika menurun.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi apa yang mereka pikirkan sebelumnya.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lestiowati (2021) ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional antara lain :

a. Pengaruh Ideal.

Perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.

b. Pertimbangan Individual.

Pemberian dukungan dorongan dan pelatihan bagi para pengikut.

c. Motivasi Inspirasional.

Penyampaian visi yang menarik dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.

d. Stimulasi Intelektual.

Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Andjarwati (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut

:

a. Karisma.

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Motivasi Inspirasional.

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual.

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus.

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

2.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

(Basari dan Adi, 2019). Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja karyawan pada suatu organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik dan non-fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan kepada organisasi/instansi tempat dimana

bekerja. Kompensasi juga memengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan, dan proses-proses lainnya dalam sebuah organisasi. Perusahaan harus merancang sistem kompensasinya agar sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga tidak akan menimbulkan permasalahan baru seperti kecemburuan antar karyawan (Triono, 2018).

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif dibanding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntutan pekerjaannya. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penghargaan yang diterima seseorang dalam bentuk apapun sangat berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang, karena seseorang merasa diperhatikan, dihargai sehingga dapat memotivasi dirinya untuk bekerja lebih baik (Wellem; 2022).

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 (Asriani, 2020).

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Prihantoko, 2021). Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja karyawan pada suatu organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kompensasi bisa berbeda, tergantung konteks yang dibicarakan. Dalam bidang bisnis, kompensasi mengacu pada remunerasi yang diberikan kepada seorang pegawai sebagai imbalan atas jasanya. Dalam bidang lain, kata kompensasi bisa berarti pemberian kepada seseorang atas sesuatu hal. Tingkat kompensasi yang diterima seorang pegawai tergantung pada beberapa faktor, seperti; keterampilan dan produktivitas karyawan, peran karyawan di perusahaan, kemampuan keuangan perusahaan, dan lain sebagainya.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Triono (2018) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu :

a. Kompensasi Finansial :

a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.

c. Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

b. Kompensasi non Finansial :

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga dan darmawisata.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Asriani (2020) antara lain sebagai berikut :

a. Penawaran dan Permintaan Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar.

c. Serikat Buruh/Organisasi Perusahaan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan Pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya Hidup/*Cost Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat upah/kompensasi relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

4. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2018) indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Upah dan Gaji

Upah berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang dipersiapkan perusahaan untuk menunjang kelancaran karyawan dalam bekerja. Seperti ruangan yang nyaman, lahan parkir yang luas.

2.4 Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi menurut Mangkunegara (2013) adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian, dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan. Komunikasi sebagai alat untuk bertukar informasi antara pengirim dan penerima, dan menarik kesimpulan yang muncul dari persepsi yang dibentuk oleh makna sesuatu di antara individu-individu yang terlibat (Kreitner dan Kinicki, 2014). Menurut David (2018) komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi, karena komunikasi

berlaku sebagai rantai koordinasi antara pegawai dengan fungsi organisasi.

Choon Hee, dkk (2019) mengemukakan bahwa komunikasi yang baik adalah alat yang diperlukan dalam mencapai kualitas kinerja yang tinggi dan mempertahankan hubungan kerja yang kuat dalam organisasi. Menurut Syaripudin (2013:6) komunikasi dapat dijelaskan sebagai suatu proses penyampaian pesan/informasi dari penyampai pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan) dengan maksud atau tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah bentuk tingkah laku seseorang baik verbal maupun non-verbal dengan proses pemindahan suatu informasi, ide atau gagasan pengertian dengan harapan orang lain yang menerimanya tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

2. Indikator-Indikator Komunikasi

Menurut Wibowo (2014) terdapat 5 indikator komunikasi, antara lain :

a. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam

pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang atau orang lain.

b. Intensitas komunikasi

Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

c. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

d. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti.

e. Perubahan sikap

Karyawan memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan napas yang dikomunikasikan.

3. Jenis-Jenis Komunikasi

Menurut Sutrisno (2017: 22) jenis-jenis komunikasi dapat dibagi ke dalam beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :

a. Komunikasi Verbal

Bentuk komunikasi verbal adalah yang paling banyak digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak tentang komunikasi verbal. Komunikasi verbal dapat dibedakan yaitu antara komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai proses di mana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar mempengaruhi tingkah dan perilaku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis, jika keputusan yang akan disampaikan oleh pemimpin dikodekan dalam simbol-simbol tertulis yaitu dalam kertas atau di tempat lain yang dapat dibaca, kemudian dikirim ke karyawan yang dimaksudkan.

b. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal karena keduanya bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan komunikasi non-verbal anda dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan menggantikan komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan artinya. Dalam hal ini, yang dimaksud dari komunikasi non-verbal adalah penciptaan dan pertukaran

pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, suara, kontak mata, ekspresi wajah, jarak jauh dan sentuhan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa semua peristiwa dalam situasi komunikasi yang tidak terkait dengan kata-kata yang diucapkan atau ditulis. Dengan komunikasi non-verbal orang dapat mengekspresikan perasaan mereka melalui ekspresi wajah, nada dan sebagainya.

c. Komunikasi dari Atas ke Bawah (*downward communication*)

Komunikasi ini dimulai dari manajemen puncak dan kemudian mengalir melalui tingkat manajemen ke garis terendah dan karyawan staf. Tujuan utama komunikasi dari atas kebawah yaitu dengan memberikan arahan, informasi, instruksi serta saran dan penilaian kepada karyawan/pegawai dengan memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Dalam hal ini, kelemahan saluran komunikasi ini adalah kemungkinan terjadinya penyaringan atau menjadi sensor informasi penting yang ditujukan untuk bawahannya. Dengan kata lain, informasi yang diterima oleh bawahannya tidak lengkap seperti aslinya.

d. Komunikasi dari Bawah ke Atas (*upward communication*)

Adapun fungsi utama komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) adalah untuk memberikan informasi pada tingkat manajemen yang lebih tinggi tentang apa yang terjadi pada tingkat yang lebih rendah. Jenis komunikasi ini meliputi laporan berkala, penjelasan, ide, dan permintaan untuk keputusan. Dalam hal ini dapat dilihat sebagai data atau informasi *feedback* untuk manajemen atas.

e. Komunikasi *Lateral* atau *Horizontal*

a. Komunikasi di antara anggota dalam kelompok kerja yang sama. Yaitu komunikasi yang dilakukan antara sesama rekan kerja, antar pegawai dengan pegawai lainnya.

b. Komunikasi yang terjadi antara departemen-departemen pada tingkat organisasi yang sama. Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif, dan merupakan hasil dari konsep spesialisasi organisasi. Oleh karena itu, untuk komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah.

2.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hal yang sangat penting untuk kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, semakin tinggi kinerja pegawai maka

akan semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kusjono & Ratnasari, 2019). Arifin (2019) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh sekelompok pegawai yang sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di berikan kepadanya. Nurjaya (2021) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Menurut Amir (2018:123) kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupaun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut. Menurut Fahmi (2018:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya dan orientasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Afandi (2018:86) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
 - b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasanperasn seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
 - c. Tingkat komunikasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
 - d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang karyawan.
 - e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
 - f. Budaya kerja yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja.
 - g. Budaya organisasi yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua karyawan ikut mematuhiya agar tujuan tercapai.
3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2018), indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Kuantitas pekerjaan

Berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu atau hasil yang dicapai oleh pegawai dalam jumlah tertentu berdasarkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan.

- b. Kualitas Kerja

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

c. Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. dan setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

d. Inisiatif

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

e. Tingkat Absensi

Salah satu tolak ukur untuk dapat mengetahui tingkat kedisiplinan para pegawai, dengan dilihat dari frekuensi kehadiran yang mana semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat ketidakhadiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya (Ulum, 2021). Menurut Chusminah dan Haryati (2019) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan intensif.
- c. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, promosi, dan pelatihan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja.
- e. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir, dan keputusan perencanaan yang sukses.
- f. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membanu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.6.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Karyawan

- a. Saluy dan Gustiah (2018). *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation and Organizational Communication on Employee Performance*. Scholars Journal of Economics, Business and Management (SJEEM), 686-693 melakukan

penelitian yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan komunikasi organisasi pada karyawan kinerja staf tidak langsung PT ABC baik secara parsial maupun simultan. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja tidak langsung yang berjumlah 410 orang dengan cara menyebar menggunakan Pengambilan sampel rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5% atau keandalan 95%, tetapi karena terbatasnya tanggapan terhadap kuesioner yang dikembalikan, jumlah total sampel yang digunakan adalah 165 karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner, dengan Likert pengukuran skala dan analisis data menggunakan linier sederhana dan berganda regresi dengan program SPSS. Hasil dari penelitian ini digambarkan bahwa baik secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT ABC.

- b. Penelitian yang dilakukan Andjarwati (2021). *The Effect of Transformational Leadership Style, and Work Discipline on Employee Performance at PDAM Office in Lamongan*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), Vol. 5, 52-59 merupakan penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan adalah pegawai pada kantor PDAM Pusat Lamongan yang berjumlah 55

pegawai dengan teknik sampling jenuh. Dalam pelaksanaan di lapangan penelitian ini mengambil data primer dengan menggunakan kuesioner. Data sekunder selain data primer diperoleh, diperoleh dari bagian umum kantor PDAM Pusat di Lamongan meliputi profil perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda sedangkan uji asumsi klasik yang digunakan meliputi: Uji Multikolinearitas, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Normalitas Data. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid (karena nilai sig < 0,05) dan reliabel (karena koefisien *Cronbach's Alpha* (0,6). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada kantor PDAM Pusat Lamongan.

- c. Dalam penelitian selanjutnya Rifai dan Susanti (2021). *The Influence of Organizational Culture and Transformational Leadership Style on Employee Performance supported by Employee job satisfaction. (Empirical Study on Permanent Employees and Contracts BPJS Health Head Office)*. American International Journal of Business Management (AIJBM), Vol. 4, 27-44 yang dilakukan di kantor BPJS Kesehatan. Sampel dalam penelitian ini adalah 345 pegawai yang terbagi dalam dua kategori yaitu pegawai kontrak dan pegawai tetap, teknik pengambilan sampel dengan cara

random sampling pada berbagai divisi di BPJS Kesehatan. Skala penilaian menggunakan skala Likert 1-5 mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner metode kuantitatif kemudian dianalisis menggunakan SEM dengan bantuan software *Lisrel (Linear Structural Relationship)* 8.8. Kemudian metode yang digunakan adalah analisis menggunakan SEM dengan bantuan software *Lisrel (Linear Structural Relationship)* 8.8. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung antara budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

- d. Sugiono, Febriyadi dan Mattajang (2022). *The Effect of Compensation, Transformational Leadership Style, Intrinsic Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in The Customer Satisfaction Management Division PT Bukalapak.com, Tbk.* Economic Journal, Vol. 11, 47-60 melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Pelanggan Divisi Manajemen Kepuasan PT. Bukalapak.Com Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan

pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik analisis SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, transformasional gaya kepemimpinan dan motivasi intrinsik memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

- e. Selanjutnya Romli, Jus'at, and Indrawati (2022). *The Effect of Transformational Leadership Style and Compensation on Employee Performance with Employee Motivation as Intervening Variable*. European Journal of Business and Management Research, Vol. 7, 208-214 melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi sebagai variabel interferensi. Metode survei akan diterapkan dengan desain kausalitas berdasarkan dimensi waktu *cross-sectional* dengan metode analisis data menggunakan regresi. Populasi dalam penelitian ini adalah 170 orang. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner dengan a skala pengukuran menggunakan skala Likert yang dimodifikasi. Hasil dari penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dimana menunjukkan bahwa penerapan transformasional yang baik gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.2 Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

- a. Pawirosumartoa dan Affandi (2022). *Effect Of Compensation And Communication On Employee Performance Of PT. Metra Palma Api (Medco Agro)*. International Journal Of Artificial Intelligence Research, Vol. 6 melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja pada PT. Api Metra Palma (Medco Agro). Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 57 responden dengan teknik accidental sampling. Alat analisis menggunakan SPSS (*Statistical Product for Service Solution*). Hasil penelitian yang dilakukan melalui uji parsial menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan. Sedangkan hasil melalui uji simultan menunjukkan bahwa kompensasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan.
- b. Selanjutnya Amri, Andika dan Harahap (2022). *An Analysis of Compensation and Communication on Employee Performance at Parkson Center Point Medan*. International Journal of Economic, Technology and Social Sciences, Vol. 3, 174-179 melakukan penelitian model kuantitatif, sedangkan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan Parkson Centre Point Medan yang berjumlah 33 orang. Data dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran

kuesioner kepada karyawan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan komunikasi secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- c. Agusra, Febrina, Lussianda, Susanti (2021). *The Effect of Compensation and Motivation on Employee performance*. Husnayain Business Review, Vol. 1, 1-8 melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Adicitra Mulyatama di Pekanbaru. Riau Indonesia. Sampel untuk ini penelitian berjumlah 40 orang, pengambilan sampel menggunakan teknik sampling sensus. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tentang kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT PT Adicitra Mulyatama di Pekanbaru, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PT Adicitra Mulyatama di Pekanbaru.
- d. Iptian, Zamroni dan Efendi (2020). *The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Vol. 7, 145-152 melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metodologi penelitian ini adalah *ex-post facto* dengan pendekatan kuantitatif. Responden dalam penelitian ini adalah 40 karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu diambil dengan teknik total

sampling. Data metode analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian adalah sebagai berikut :

- Kerja disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai,
- Kompensasi memiliki positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,
- Disiplin kerja dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh kinerja karyawan.

e. Penelitian selanjutnya dilakukan Saman (2020). *Effect of Compensation on Employee Satisfaction and Employee Performance*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), Vol. 4, 185-190 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Pertambangan. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi pustaka. Penelitian dilakukan terhadap 51 karyawan dengan menganalisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, selain itu kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

- a. Priyambodo dan Nugraha (2019). *The Influence of Work Discipline, Coordination, and Communication on Employee Performance at the Curug Flight Facility Calibration Center In Tangerang Indonesia*. Ilomata International Journal of Social Science, Vol. 1, 35-42 melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, koordinasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Hasibuan, Wexley dan Yulk dan sulit. Terdapat pengaruh disiplin kerja, koordinasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif melalui kuesioner, dengan jumlah populasi 188 dan sampel 65 responden, berdasarkan rumus Slovin. Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, koordinasi dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Balai Kalibrasi Sarana Penerbangan Curug Jakarta Indonesia.
- b. Sari (2021). *Effect of Communication and Coordination on Employee Performance at CV. Afif King Tambak Deli Serdang*. International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences, Vol. 1, 61-71 melakukan penelitian untuk mengetahui apakah komunikasi dan koordinasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Afif Raja Tambak Deli Serdang dan seberapa besar

pengaruhnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan beberapa pengujian yaitu analisis reliabilitas, uji deviasi asumsi klasik dan regresi linier. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dan koordinasi terhadap kinerja karyawan.

- c. Ratnawati (2021). *The Effect of Work Communication And Work Discipline on Employee Performance at PT Si Cepat Ekspres Indonesia*. Journal of Research in Business, Economics, and Education, Vol. 3, 140-148 tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui komunikasi kerja dan disiplin kerja pada karyawan kinerja di PT Sicepat Ekspres Indonesia. Metode yang digunakan adalah kuantitatif. Pengambilan sampel teknik yang digunakan adalah sampel sebanyak 69 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi atau koefisien determinan, sederhana uji regresi linier, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis/koefisien korelasi uji signifikansi (uji t). Hasil penelitian dimulai dari pemaparan teori hingga data pengumpulan dan penyajian data serta analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan, H₀ adalah ditolak dan H_a diterima, hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Sicepat Express Indonesia Tengah Jakarta. Dan H₀ ditolak dan

Ha diterima, hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja PT. Sicepat Express Indonesia Jakarta Pusat.

- d. Idayanti, Ayu, Piartirini dan Saroyini (2020). *The Effects of Communication, Competency and Workload On Employee Performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali*. American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), Vol. 4, 29-37 penelitian ini dilakukan di salah satu Hotel di Seminyak Kuta karena beberapa permasalahan awalnya teridentifikasi seperti keluhan tentang beban kerja, kemudian kompetensi yang kurang karena kurangnya pelatihan yang diberikan dan kurangnya koordinasi antar departemen karena komunikasi yang kurang efektif dan perbedaan karakter dimiliki oleh setiap karyawan. Sampel yang digunakan adalah 114 karyawan Hotel Puri Saron dengan menggunakan metode jenuh sample *technique*. Analisis data menggunakan SPSS.25 Hasil penelitian menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- e. Selanjutnya penelitian dari Ertanto, Prayekti, Kurniawan (2021). *The Effect of Communication and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variables*. Jurnal

Manajemen dan Bisnis, Vol. 5, 228-234 yang bertujuan bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penelitian pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Disnakertrans Yogyakarta. Sampel yang digunakan sebanyak 50 responden. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Instrumen tes yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji-t, uji jalur, dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi intrinsik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, Kepuasan kerja tidak dapat memediasi motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan.