

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

Social Exchange Theory (SET) atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa segala bentuk hubungan manusia dilatarbelakangi oleh “asas biaya-manfaat/*subjective-cost and benefit*” serta pertimbangan beberapa alternatif (Blau, 1964). Pada konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia, teori pertukaran sosial telah banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasinya (Afrianty & Putriwahyuni, 2020). Dengan itu *Social Exchange Theory* memanyungi variabel persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, komunikasi, kompensasi dan kinerja. Berdasarkan teori diatas untuk persepsi dukungan organisasi berhubungan dengan kualitas antara karyawan dan organasi, budaya organisasi berhubungan dengan kualitas antara karyawan dan organasi, komunikasi behubungan dengan memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan untuk kompenasi behubungan dengan asas biaya-manfaat/*subjective-cost and benefit*.

1. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Supardi & Aulia Anshari, (2022) kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya *standard*, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Laksono & Wilasittha, (2021) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja. Menurut Pasaribu, (2021) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Menurut Fitriana & Melvina, (2021) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

b. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Wexley dan Yuki 2005 dalam (Sinambela, 2016) kinerja adalah implentasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa

seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal jika dia menerima manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan di atas menunjukkan bahwa kinerja yang optimal akan bisa tercapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagi indikator dari teori ini adalah manfaat yang dirasakan, pemberian motivasi, keadilan pembagian tugas dan perolehan insentif.

c. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain menurut Amstrong dan Baron (2010) dalam (Ikhsan, 2020) yaitu:

- 1) *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang ada dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/Situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

d. **Asepk-aspek Kinerja Karyawan**

Umar dalam Mangkunegara (2010) dalam (Ikhsan, 2020) membagi aspek-aspek kinerja terdiri dari mutu, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, serjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, pemanfaatan waktu kerja.

e. **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Widhiartha Adi Putra *et al.*, (2021) terdapat tujuh kriteria untuk mengukur kinerja pegawai:

1) **Ketidakhadiran**

Adalah kegagalan untuk melapor pada waktu kerja. Dengan kata lain ketidakhadiran merupakan kegagalan seorang pegawai untuk hadir di tempat kerja pada hari kerja.

2) **Kejujuran**

Adalah perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan.

3) **Tanggung Jawab**

Adalah kesanggupan untuk menetapkan sikap terhadap suatu perbuatan yang diemban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari perbuatan yang dilakukan.

4) Hasil Kerja

Meliputi kualitas hasil kerja pegawai, kuantitas hasil kerja pegawai, dan efisiensi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

5) Kesetiaan

Merupakan pengabdian dan kepatuhan seorang pegawai kepada sebuah perusahaan.

6) Ketaatan

Merupakan bentuk kepatuhan pegawai terhadap peraturan kerja dan selalu mematuhi prosedur yang berlaku di perusahaan.

7) Kerja Sama

Adalah sikap melakukan pekerjaan secara bersama-sama tanpa melihat latar belakang orang yang diajak bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan.

2. Persepsi Dukungan Organisasi

a. Definisi Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan, menilai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan karyawannya Zhong, Wayne, & Liden, (2016) dalam Pratiwi & Muzakki, (2021). Sedangkan menurut Al-Omar *et al.*, (2019) dan Vardaman *et al.* (2016), Persepsi dukungan organisasi

dianggap sebagai keyakinan global yang dibentuk oleh karyawan mengenai kebijakan dan prosedur yang diterapkan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan pemikiran atau persepsi tentang seberapa jauh karyawan yakin bahwa kontribusi serta kesejahteraan mereka dihargai oleh perusahaan Ariarni & Afrianty, (2017) dalam (Diana & Frianto, 2021). Pratiwi & Muzakki, (2021) Persepsi dukungan organisasi diartikan sebagai dukungan dari organisasi yang dapat menggali serta memunculkan persepsi karyawan yang mana telah memberi dukungan sesuai dengan norma yang berlaku, serta harapan karyawan di perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah sebuah dukungan ke karyawan yang menjunjung tinggi norma tentang mengenai kebijakan kebijakan prosedur yang diterapkan organisasi untuk kesejahteraan karyawan.

b. Aspek-Aspek Persepsi Dukungan organisasi

Munurut Shore et al., (2012) dalam Sakaluri & Izzati, (2021) Terdapat tiga aspek persepsi dukungan organisasi, yaitu *fairness*, *supervisor support*, dan *organizational reward and job condition*. *Fairness* (keadilan) merupakan keadilan prosedural yang melibatkan cara dan berguna dalam penentuan pendistribusian sumber daya bagi pekerja. Aspek ini dibagi menjadi dua, yaitu struktural dan sosial.

Aspek struktural terdiri dari keputusan dan peraturan mengenai pekerja. Aspek sosial merupakan cara organisasi dalam memperlakukan pekerja dengan memberi penghormatan dan penghargaan. *Supervisor support* (dukungan atasan) merupakan kepedulian atasan terhadap kontribusi dan kesejahteraan pekerja dalam organisasi. Selanjutnya *organizational reward and job condition* (penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan) terdiri dari promosi, pengakuan dan gaji; rasa aman dalam bekerja; serta kemandirian.

Aspek *fairness* digambarkan dengan memberikan jatah sarapan dan makan siang kepada seluruh guru di kantin pondok. Aspek *supervisor support* digambarkan melalui pemberian peralatan mandi setiap bulan, pemberian seragam setiap awal tahun, tunjangan hari raya, dan bingkisan hari raya. Aspek *organizational reward and job condition* digambarkan dengan mengadakan upgrading. upgrading (peningkatan kualitas sumber daya manusia), dan menyediakan rumah dinas bagi suami istri yang keduanya menjadi guru di organisasi.

c. Teori Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi berasal dari teori dukungan organisasi yang menjelaskan hubungan antara pengusaha dan karyawan berdasarkan teori pertukaran sosial, dan bagaimana karyawan memandang dukungan tergantung pada bagaimana mereka mempersonifikasikan organisasi. Menurut teori tersebut, karyawan

memandang organisasi memiliki karakteristik seperti manusia dan mengambil perlakuan yang menguntungkan atau perlakuan yang tidak menguntungkan sebagai indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka sebagai individu Burns, (2016) dalam (Yulivianto, 2019).

d. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Studi penelitian yang pernah dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam (Avianto et al., 2019) mengindikasikan bahwa 4 kategori utama dari perlakuan yang dipersepsikan oleh karyawan memiliki hubungan dengan *perceived organizational support*.

Keempat kategori utama ini adalah sebagai berikut:

- 1) Keadilan dengan indikatornya seperti Penghargaan, Pengakuan.
- 2) Dukungan supervisor dengan indikator seperti Kualitas Hubungan Atasan Bawahan Langsung, keadilan.
- 3) Penghargaan organisasi dengan indikator Kesejahteraan Karyawan, variasi penghargaan.
- 4) Kondisi pekerjaan dengan indikatornya Keamanan dalam Bekerja dan Peran Stressor.

3. Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Anthony & Govindarajan, (2005) dalam Supardi & Aulia Anshari, (2022) meliputi keyakinan bersama, nilai-nilai hidup yang dianut, norma perilaku serta asumsi-asumsi yang secara implisit diterima dan yang secara eksplisit dimanifestasikan di seluruh jajaran organisasi. Unsur-unsur ini menjadi dasar untuk mengawasi perilaku pegawai, cara mereka berfikir, kerja sama dan berinteraksi dengan lingkungannya. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai dan akan dapat menyumbangkan. Menurut Jufrizen, (2018) Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Sule & Saefullah, (2019) dalam (Supardi & Aulia Anshari, 2022) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Menurut Rizal et al., (2021) Budaya organisasi merupakan pengendali

dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada.

Dari beberapa pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah bentuk nilai, keyakinan dan kebiasaan individu dan kelompok dalam suatu organisasi, sehingga menghasilkan keyakinan tertentu.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) dalam (Jufrizen, 2018) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

- 1) Memberikan identitas kepada karyawan
- 2) Memudahkan komitmen kolektif
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins, (2012) dalam (Supardi & Aulia Anshari, 2022) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer

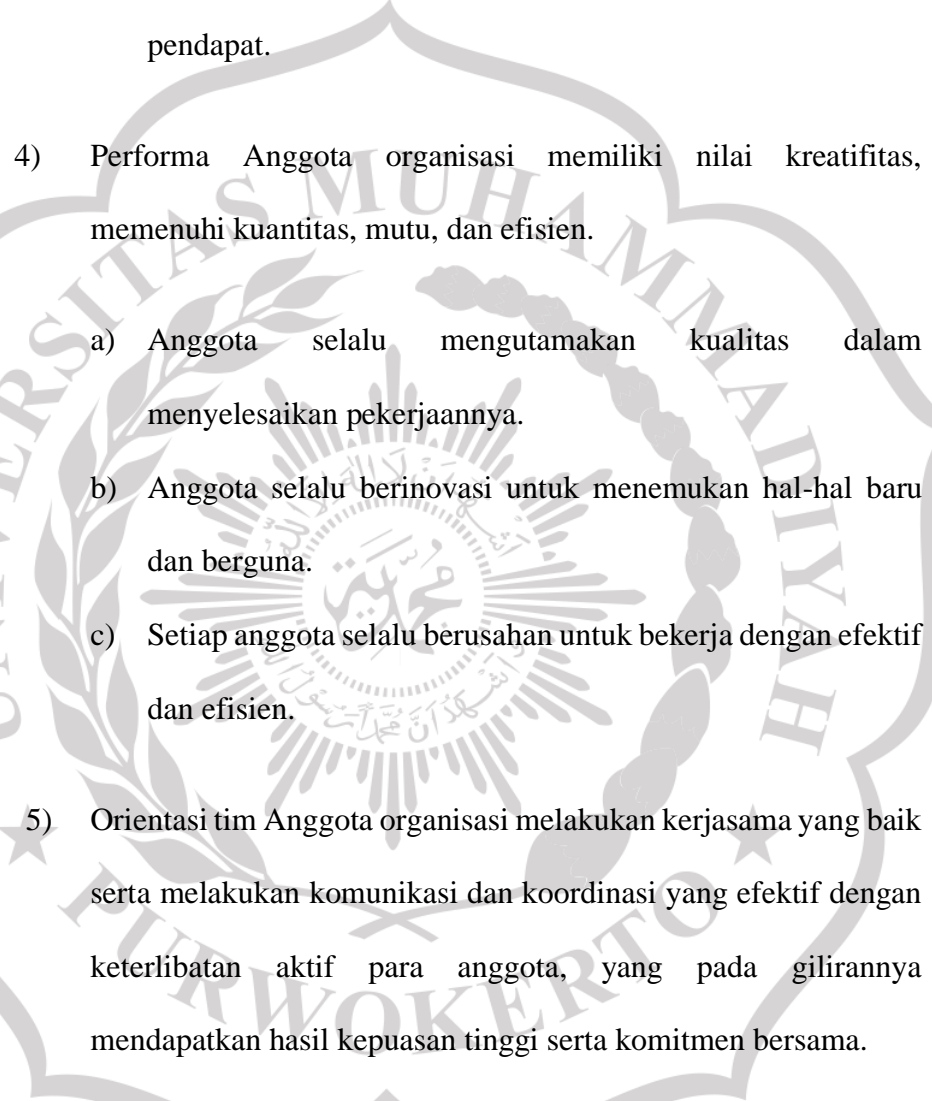
yang bersama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan di dorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian, sejauh mana karyawan di harapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang di gunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil - hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang- orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan di pertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

d. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016:131) dalam (Ikhsan, 2020)”

- 1) Kesadaran diri Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
 - a) Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
 - b) Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
 - c) Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada
- 2) Keagresifan Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menajanya dengan antusias
 - a) Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
 - b) Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.
- 3) Kepribadian Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- 
- a) Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.
 - b) Anggota kelompok saling membantu.
 - c) Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.
- 4) Performa Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.
- a) Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - b) Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
 - c) Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.
- 5) Orientasi tim Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.
- a) Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
 - b) Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

4. Komunikasi

a. Definisi Komunikasi

Komunikasi menurut Fahraini & Syarif, (2022) komunikasi adalah penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal. Komunikasi terjadi karena adanya kesamaan antara yang menyampaikan pesan terhadap orang yang menerima pesan. Menurut Dewi, (2021) Komunikasi merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah proses penyampaian informasi, ide-ide diantara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Fitriana & Melvina, (2021) komunikasi memiliki arti yang sangat penting bagi manusia, karena tanpa komunikasi tidak akan terjadi interaksi dan tidak akan terjadi saling tukar pengetahuan dan pengalaman apalagi untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama. Menurut Tutu April (2018:5) dalam (Fahraini & Syarif, 2022) komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan adaptasi yang dinamis antara dua orang atau lebih dalam sebuah interaksi langsung maupun tidak langsung dengan terjadinya pertukaran, makna, ide, perhatian dan perasaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas peneliti menyimpulkan Komunikasi adalah tindakan mengirim dan bertukar informasi antara dua pihak atau lebih untuk tujuan tertentu.

b. Teori Komunikasi

Menurut Gage dan Berliner dalam (Hasanah & Pohan, 2018) teori teori *Behaviorisme* ini mendasarkan perubahan tingkah laku pada pengalaman, perilaku dan respon. Pada dasarnya inti pemikiran Behaviorisme adalah bagaimana memahami perilaku yang dikendalikan oleh faktor-faktor lingkungan.

c. Fungsi Komunikasi

Fungsi Komunikasi Menurut Firmansyah dan Syamsudin (2016:6-37) dalam Fahraini & Syarif, (2022) ada 4 fungsi komunikasi yaitu:

- 1) Sebagai informasi Komunikasi membantu proses penyampaian informasi yang diperlukan individu dan atau kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data dan menilai pilihan- pilihan alternatif.

- 2) Sebagai kendali Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- 3) Sebagai Motivasi Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar.
- 4) Pengungkap emosional Bagi sebagian komunitas, mereka memerlukan interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam komunitas itu merupakan cara anggota untuk menunjukkan kekecewaan dan rasa puas. Oleh karena itu, komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan sosial.

d. Unsur-unsur Komunikasi

Agar komunikasi menjadi efektif, dibutuhkan unsur-unsur mendasar sebagai persyaratan terjadinya sebuah komunikasi Firmansyah dan Syamsudin (2016:33) dalam Fahraini & Syarif, (2022) unsur komunikasi terbagi menjadi tiga bagian yaitu:

- 1) Komunikator yaitu pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan kepada komunikan (penerima pesan) dalam sebuah proses komunikasi.

- 2) Komunikan yaitu pihak yang menerima pesan dari komunikator.
- 3) Saluran/Media yaitu cara untuk menyatakan isi maksud dari komunikator terhadap komunikan

e. Dimensi dan Indikator

Menurut Daryanto dan Abdullah, (2013:94-95) dalam Fahraini & Syarif, (2022) indikator dalam mencapai komunikasi ada empat yaitu:

1. Pemahaman

Pemahaman adalah penerimaan yang cerat atas kandungan rangsangan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Dalam hal ini komunikator dikatakan efektif apabila penerima memperoleh pemahaman yang cermat atas pesan yang disampaikan.

2. Kesenangan Tingkat

Kesenangan dalam berkomunikasi berkaitan erat dengan perasaan terhadap orang yang berinteraksi dengan pihak lain.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan efektif apabila komunikator dapat mempengaruhi sikap komunikan, tindakan mempengaruhi sikap bertujuan agar orang lain memahami ucapan kita dan menyetujui sesuai dengan yang kita inginkan.

4. Hubungan Baik

Secara keseluruhan, komunikasi yang efektif memerlukan suasana psikologis yang pasif dan penuh kepercayaan. Salah kegagalan dalam berkomunikasi adanya gangguan dalam berhubungan insani yang berasal dari kesalahpahaman.

5. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Menurut Sulaeman et al., (2021) kompensasi merupakan segala sesuatu yang di terima para karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan di luar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan/benefit. Fajar, (2010) dalam (Sari et al., 2020).

Menurut Sari et al., (2020) kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, uang makan, uang lembur jaminan kesehatan dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau balas jasa dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Sinambela (2016:2018) dalam Pajak & Martubung, (2021) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

Bedasarkan beberapa pengertian diatas peneliti menyimpulkan kompensasi adalah penghargaan yang diberikan oleh perusahaan untuk kinerja baik moneter maupun non-moneter yang dilakukan oleh karyawan.

b. Asas Kompensasi

Menurut Sinambela, (2019) ada 2 jenis keadilan dalam pemberian kompensasi yaitu:

- 1) Keadilan eksternal adalah keadaan dimana karyawan mendapatkan bayaran sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Keadilan internal adalah ketika ada seorang karyawan yang mendapatkan bayaran menurut nilai relatif pekerjaan mereka dalam perusahaan yang sama.

c. Faktor-Faktor Kompensasi

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi menurut Kasmir (2016) dalam (Sulaeman et al., 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu pendidikan, pengalaman, beban pekerjaan dan tanggung jawab, jabatan, jenjang kepangkatan/golongan, prestasi kerja (hlm 251).

d. Tujuan Kompensasi

Tujuan Kompensasi Menurut Suwanto dan Priansa (2018:222) dalam (Sulaeman et al., 2021) tujuan kompensasi yaitu:

- 1) Ikatan kerja sama
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Pengadaan efektif
- 4) Motivasi
- 5) Disiplin
- 6) Pengaruh serikat kerja
- 7) Pengaruh pemerintah

e. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Elmi (2018:93) dalam (Sulaeman et al., 2021) dimensi kompensasi dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung dan

kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan, kompensasi yang diberikan meliputi sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Langsung, dibayarkan waktu yang selalu tetap.
 - a) Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau minggu, sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
 - b) Insentif adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.
 - c) Bonus sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat.
- 2) Kompensasi Tidak Langsung, merupakan imbalan diluar gaji pokok.
 - a) Tunjangan adalah balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan, asuransi dan pensiun.
 - b) Asuransi adalah jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk keselamatan dan keamanan karyawan selama bekerja di suatu perusahaan, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan.

B. Tabel Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	(Fitriana & Melvina, 2021) Jurnal Kompetitif, Vol. 10, No. 1, hal. 67 – 84, Edisi Januari 2021 p- ISSN 2302-4585; e-ISSN 2721- 3765	X1: Komunikasi X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi dan Budaya Organisasi secara silmutan berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2.	(Sitopu et al., 2021) <i>Yoel Brando Sitopu et al., Golden Ratio of Human Resource Management, Vol.1, Issue. 2 (2021)</i>	<i>X1: Motivation</i> <i>X2: Work Discipline</i> X3: Compensation Y: Employee Performance	Compensation berpengaruh dan signifikan terhadap Employee Performance
3.	(Paais & Pattiruhu, 2020) <i>Maartje PAAIS, Jozef R. PATTIRUHU / Journal of Asian Finance, Economics and</i>	<i>X1: Motivation</i> <i>X2: Leadership</i> X3: Compensation Y: Satisfaction and Employee Performance	Compensation berpengaruh postif dan signifikan terhadap Satisfaction and Employee Performance

	<i>Business Vol 7 No 8 (2020) 577–588</i>		
4.	(Diana & Frianto, 2021) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 3 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya	X1: perceived organizational support Y: <i>employee Performance</i>	<i>Perceived organizational support tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance</i>
5.	(Almaida Agustyna & Arif Partono Prasetio, 2020) JMM Online Vol.4, No. 1, 28-38. BIP. ISSN 2614-0365 e-ISSN 2599-087X	X1: Persepsi Dukungan Organisasi X2: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6.	(Laela, 2019) Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 6 No. 1 Februari 2019 P - ISSN: 2503-4413 E – ISSN: 2654-5837	X1: Persepsi Dukungan Organisasi X2: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Y: <i>Commitment of Employees</i>	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Commitment of Employees</i>
7.	(Manik Aditya Budi Suta & Ardana, 2018) E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 2, 2019: 8047 – 8074ISSN: 2302-8912	X1: Persepsi Dukungan Organisasi X2: Pengembangan Karir Y: Retensi Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan

8.	(Prastyo, 2020) BIMA: <i>Journal of Business and Innovation Management</i> Volume 3 Nomor 1, Oktober 2020 Halaman 59-72	X1: <i>Perceived Organizational Support</i> Y: Kinerja Karyawan dan <i>Employee Engagement</i>	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Kinerja Karyawan</i> dan <i>Employee Engagement</i>
9.	(Sakaluri & Izzati, 2021) Volume 8 Nomor 4 Tahun 2021. Character: Jurnal Penelitian Psikologi.	X1: Persepsi Dukungan Organisasi Y: Komitmen Organisasi	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi
10.	(Pratiwi & Muzakki, 2021) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 4 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya	X1: <i>Perceived Organizational Support</i> Y: Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan	<i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan
11.	(Yulivianto, 2019) Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Vol. 22 No. 1, 2021, 111-120 ISSN 1693-7619 E-ISSN 2580-4170	X1: <i>Job Crafting</i> X2: Persepsi Dukungan Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
12.	(Alkasim & Prahara, 2019) ISSN:2548-4044 Psikoislamedia Jurnal Psikologi Volume 4 Nomor 2, 2019	X1: <i>Perceived Organizational Support</i> X2: <i>Employee Engagemen</i> Y: Kinerja Karyawa	<i>Percieved Organizational Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
13.	(Inna Nisawati Mardiani & Yon	X1: Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan

	Darwis Sepdiana, 2021) MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan Vol. 1 (1), 2021, p: 1 – 10 ISSN: 2723-701X	X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	signifikan terhadap Kinerja Karyawan
14.	(Paramita Sani et al., 2021) <i>Syntax Literate</i> : Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 6, No. 4 April 2021	X1: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
15.	(Supardi & Aulia Anshari, 2022) MANEGGGIO: e-ISSN 2623-2634 Volume 3, Nomor 2, September 2020	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
16.	(Wira Saputra & Supartha, 2019) E-Jurnal Manajemen, Vol. 8 ISSN : 2302-8912	X1: Budaya Organisasi X2: Dukungan Organisasi Y: <i>Ocb</i>	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Ocb</i>
17.	(Rizal et al., 2021) Volume 2 Nomor 1 Edisi Januari 2021 P-ISSN : 2722-0958- E-ISSN : 2722-094X	X1: Budaya Organisasi X2: Kompensasi X3: Kompetensi Y: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18.	(Jufrizen, 2018) Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis - Vol.	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	ISSN: 1412–968X E-ISSN: 2598-9405	Y: Kinerja Karyawan	
19.	(Ikhsan, 2020) Ikhsan, Hal 182 - 195 Jurnal JDM, Vol. 3 No. 2 Sep 2020	X1: Budaya Organisasi X2: Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
20.	(Fahraini & Syarif, 2022) IKRAITH-EKONOMIKA No 1 Vol 5 Maret 2022	X1: Kompensasi X2: Disiplin Kerja X3: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
21.	(Sri Krisna Dewi & Riana, 2019) Karyawan. <i>Distribusi - Journal of Management and Business</i> , 7(2), 181–188.	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Komunikasi X3: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	(Laksono & Wilasittha, 2021) Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3, No. 1, Maret 2020, 107-119 ISSN 2623-2634 (online)	X1: Lingkungan Kerja X2: Komunikasi X3: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
23.	(Dewi, 2021) Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia <i>JENIUS</i>	X1: Komunikasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502		
24.	(Kinerja et al., 2020) <i>Volume 3 Issue 1 (2020) Pages 165 - 172 YUME: Journal of Management</i> ISSN: 2614-851X	X1: Kepemimpinan X2: Komunikasi X3: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
25.	(Pajak & Martubung, 2021) <i>Volume V No.1, Juni 2021 Hal: 16 - 27</i> pISSN: 2549-5836 eISSN : 2722-3019	X1: Komunikasi X2: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
26.	(Pasaribu, 2021) <i>Judicious, 2(1), 34-41.</i>	X1: Kepemimpinan X2: Motivasi X3: Komunikasi X4: Lingkungan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
27.	(Barima & Anggarkusuma Arofah, 2021) <i>Perwira Journal of Economics and Business (PJEB)</i> E-ISSN : 2775-572X Volume 1 Nomor 2	X1: Kompensasi X2: Disiplin Kerja X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
28.	(Sulaeman et al., 2021) <i>Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia JENIUS</i>	X1: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502		
-------------------------------------	--	--



C. Kerangka pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Kerangka berpikir merupakan bagian penting yang berfungsi sebagai pedoman untuk memahami pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka pikiran ini tidak hanya merupakan deskripsi penelitian, tetapi juga digunakan sebagai gambaran mekanisme penelitian untuk mengatasi dampak persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, komunikasi, dan kompensasi yang dirasakan di PT. Andhika Bangun Perkasa sebagai variabel moderating terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah diagram alur kerangka berpikir dalam penelitian ini:

1. **Pengaruh persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, komunikasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Persepsi dukungan organisasi terhadap seberapa baik organisasi menilai kontribusi karyawannya dan kepedulian organisasi terhadap kebutuhan karyawannya. Berdasarkan prinsip timbal balik, karyawan yang merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui secara pribadi lebih cenderung lebih bahagia dengan rekan-rekan mereka dan lebih terlibat dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang dipandang penting oleh organisasinya membangun kepercayaan dan bersedia mendukung pertumbuhan organisasi. Perilaku ini merupakan inisiatif karyawan itu sendiri yang ditugaskan oleh organisasi.

Menurut Rizal et al., (2021) Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu

organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada. Budaya organisasi dimana perilaku karyawan dalam suatu organisasi secara otomatis menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Jadi, ketika karyawan berintegrasi ke dalam budaya perusahaan, mereka dapat menunjukkan sikap positif terhadap perusahaan dan rekan kerja mereka.

Menurut Sari et al., (2020) Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, uang makan, uang lembur jaminan kesehatan dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau balas jasa dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Fahraini & Syarif, (2022) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang adil sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan karena dengan adanya pembagian kompensasi secara adil karyawan merasa dihargai atas usaha yang dicurahkan untuk perusahaan

2. Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan

Persepsi dukungan organisasi terhadap seberapa baik organisasi menilai kontribusinya dan kepedulian organisasi terhadap kebutuhan karyawannya. Berdasarkan prinsip timbal balik, karyawan yang merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui secara pribadi lebih cenderung lebih bahagia dengan rekan-rekan mereka dan lebih terlibat dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang dipandang penting

oleh organisasinya membangun kepercayaan dan bersedia mendukung pertumbuhan organisasi Perilaku ini merupakan inisiatif karyawan itu sendiri yang ditugaskan oleh organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Laela, (2019) pada Pt. Gunung Putri Perkasa Kantor Cabang Purwakarta menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Alkasim & Prahara, (2019) pada Karyawan menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Pratiwi & Muzakki, (2021) pada PT. Panca Mitra Multi Perdana menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sakaluri & Izzati, (2021) pada PT. Catur Mitra Sejati Sentosa (Mitra 10) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah persepsi dukungan organisasi maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang baik dihasilkan dari proses komunikasi yang lancar dari karyawan ke manajer. Jika ada komunikasi yang baik antara bos dan karyawan, tugas yang ada akan selesai dengan cepat. Komunikasi yang baik dan efektif memerlukan transmisi data dari pengirim data ke penerima data dan penerima informasi serta keterampilan tertentu. Komunikasi adalah

minat semua orang dalam melakukan kontak dengan orang lain. Orang akan merasa sulit untuk terhubung dengan orang lain tanpa komunikasi untuk semua orang. Seseorang akan kesulitan untuk berhubungan dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Tanpa komunikasi yang efektif, pekerjaan akan menghalangi.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Ikhsan, (2020) budaya organisasi, yaitu ketika perilaku karyawan dalam organisasi secara otomatis menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan karyawan terintegrasi ke dalam budaya perusahaan Tempat di mana Anda dapat menunjukkan sikap positif. Menurut Rizal et al., (2021) Budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya anggota organisasi akan dipengaruhi oleh beraneka ragamnya sumber daya yang ada. Budaya organisasi dimana perilaku karyawan dalam suatu organisasi secara otomatis menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Jadi, ketika karyawan berintegrasi ke dalam budaya perusahaan, mereka dapat menunjukkan sikap positif terhadap perusahaan dan rekan kerja mereka.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rizal et al.,(2021) pada PD. Pasar Palembang Jaya Lestari menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut

Supardi & Aulia Anshari, (2022) pada PT. Federal International Finance – Medan menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Inna Nisawati Mardiani & Yon Darwis Sepdiana, (2021) pada PT. Asno Horie Indonesia Menurut Paramita Sani et al., (2021) pada PT. XYZ Indonesia menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

4. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

Kinerja karyawan yang baik dihasilkan dari proses komunikasi yang lancar dari karyawan ke manajer. Jika ada komunikasi yang baik antara bos dan karyawan, tugas yang ada akan selesai dengan cepat. Komunikasi yang baik dan efektif memerlukan transmisi data dari pengirim data ke penerima data dan penerima informasi serta keterampilan tertentu. Komunikasi adalah minat semua orang dalam melakukan kontak dengan orang lain. Orang akan merasa sulit untuk terhubung dengan orang lain tanpa komunikasi untuk semua orang. Seseorang akan kesulitan untuk berhubungan dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Tanpa komunikasi yang efektif, pekerjaan akan menghalangi. Menurut Laksono & Wilasittha, (2021) Dalam keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun di dalam kenyataannya jarang sekali di

pahami secara tuntas. Memang, peranan komunikasi yang efektif merupakan prasyarat bagi pencapaian tujuan – tujuan organisasi, di samping sebagai salah satu masalah terbesar yang di hadapi oleh manajemen manusia.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sri Krisna Dewi & Riana, (2019) PT. Surya Raya Lestari II di Kabupaten Mamuju Tengah Provinsi Sulawesi Barat menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Pajak & Martubung, (2021) PT. Rolimex Medan menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Dewi, (2021) pada PT. Indosurya Kencana di Bekasi menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Artinya semakin tinggi komunikasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah komunikasi maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

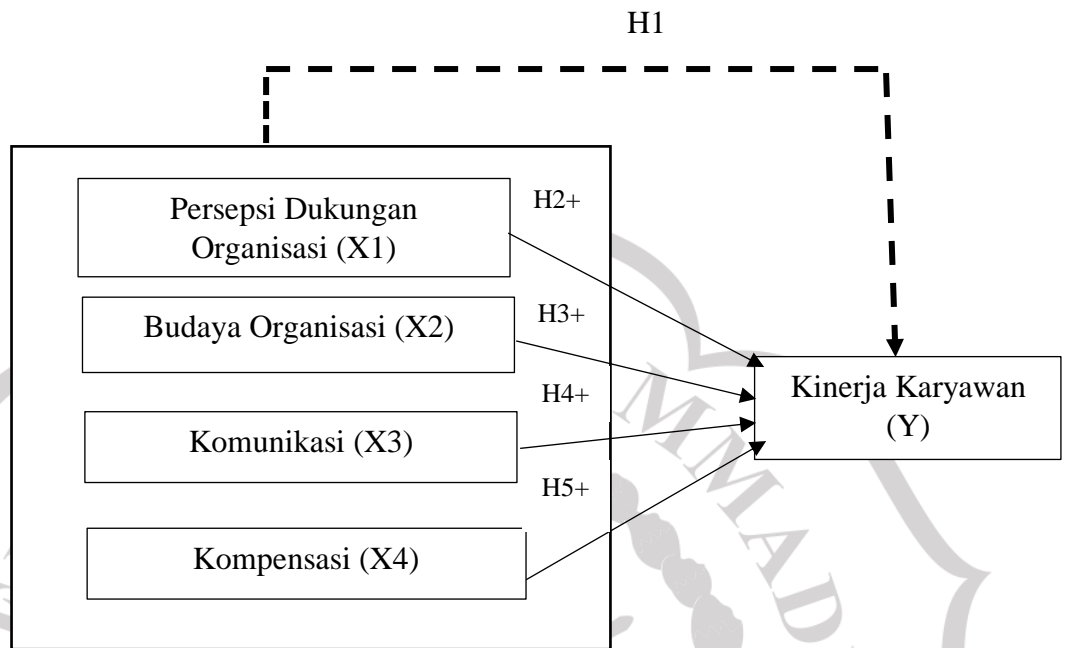
5. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Sari et al., (2020) Kompensasi adalah seluruh bentuk imbalan baik berupa finansial maupun non finansial seperti upah, gaji, tunjangan, bonus, uang makan, uang lembur jaminan kesehatan dan insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau balas jasa dalam melakukan tugas keorganisasian. Menurut Fahraini & Syarif, (2022) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi yang adil sangat dibutuhkan

oleh setiap karyawan karena dengan adanya pembagian kompensasi secara adil karyawan merasa dihargai atas usaha yang dicurahkan untuk perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Fahraini & Syarif, 2022) pada PT. Nikos Distribution Indonesia menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Kinerja et al., (2020) pada PT. Surya Raya Lestari II di Kabupaten Mamuju Tengah Provinsi Sulawesi Barat menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Pajak & Martubung, (2021) pada PT. Rolimex Medan menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Sri Krisna Dewi & Riana, (2019) pada BPR Balaguna Perasta menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah kompensasi maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Keterangan gambar:

Hubungan secara silmutan

Hubungan secara parsial

D. HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan permasalahan yang diajukan dan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Persepsi dukungan organisasi, budaya organisasi, komunikasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₅: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.