

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2015:1),

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain (Kaswan, 2012: 6)

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di

dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2015:1-2)

2.1.2 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Sikula *dalam* Mangkunegara (2015:4) mengemukakan bahwa: *Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization.* (Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya terintegrasi dengan rencana organisasi).

Milkovich dan Nystrom *dalam* Mangkunegara (2015:4) mendefinisikan bahwa: *Manpower planning is the process (including forecasting, developing, implementing, and controlling) by which a firm ensures that it has the*

right number of people and the right places, at the economically most useful. (Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara ekonomis lebih bermanfaat).

Berdasarkan kedua pendapat di atas, maka perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut berintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis (Mangkunegara, 2015:4)

2.1.3 Beban Kerja

2.1.3.1 Pengertian

Menurut Sunarso (2010:21) Beban kerja adalah sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam bekerja karyawan yang merupakan salah satu ujung tombak perusahaan seharusnya mendapatkan haknya berupa kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan fisik dan mentalnya. Untuk itulah dibutuhkan analisis yang berkaitan dengan beban kerja karyawan. Analisis beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan

dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu (Koesomowidjojo2017:21).

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Analisis Beban Kerja

Tujuan Analisis Beban Kerja Tujuan adanya analisis beban kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penataan atau penyempurnaan struktur organisasi.
2. Penilaian prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit.
3. Bahan penyempurnaan sistem dan prosedur kerja.
4. Sarana peningkatan kinerja kelembagaan.
5. Penyusunan daftar karyawan.
6. Penyusunan rencana kebutuhan karyawan dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan.
7. Bahan penetapan kebijakan bagi pimpinan dalam rangka peningkatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Analisis beban kerja dilaksanakan untuk memperoleh dan mengetahui besarnya beban kerja relatif dari seseorang karyawan, jabatan, unit kerja, bahkan suatu organisasi secara keseluruhan. Hasil dari analisis beban kerja nantinya diharapkan dapat meningkatkan kualitas para karyawan, mengelola sumber daya manusia dalam organisasi serta melakukan penyempurnaan maupun penyusunan dalam prosedur kerja. Berikut ini adalah manfaat melakukan analisis beban kerja (Koesomowidjojo 2017:91)

1. Penentuan jumlah kebutuhan karyawan.
2. Melakukan proses yang terorganisir dalam melakukan penambahan atau pengurangan karyawan.
3. Melakukan penyempurnaan tugas dalam jabatan-jabatan yang ada pada setiap organisasi.
4. Melakukan perhitungan beban kerja karyawan dalam satu periode tertentu.
5. Penyempurnaan SOP (*Standard Operating Procedure*).
6. Penyempurnaan struktur organisasi.
7. Pengukuran waktu kerja dan melakukan penentuan standar waktu dalam menyelesaikan tugas.
8. Penentuan jumlah kebutuhan pelatihan (*Training Needs*) bagi karyawan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:24) faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal :

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal seperti jenis kelamin, usia, postur tubuh, status kesehatan, dan motivasi, kepuasan maupun persepsi

2. Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar tubuh karyawan seperti :

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman tentunya akan berpengaruh terhadap

kenyamanan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Akan tetapi apabila lingkungan kerja dalam hal penerangan cahaya yang kurang optimal, suhu ruang yang panas, debu, asap, dan kebisingan tentunya akan membuat ketidaknyamanan bagi karyawan.

b. Tugas-tugas Fisik

Tugas-tugas fisik yang dimaksud adalah hal-hal yang berhubungan dengan alat-alat dan sarana bantu dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan (sarana dan prasarana dalam bekerja).

c. Organisasi Kerja

Karyawan tentunya membutuhkan jadwal kerja yang teratur dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga lamanya waktu bekerja, *shift* kerja, istirahat. Perencanaan karier hingga penggajian akan turut memberikan kontribusi terhadap beban kerja yang dirasakan masing-masing karyawan.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Beban Kerja

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

1. Beban kerja kuantitatif yaitu menunjukkan adanya jumlah pekerjaan besar yang harus dilaksanakan seperti jam kerja yang cukup tinggi, tekanan kerja yang cukup besar, atau berupa besarnya tanggung jawab atas pekerjaan yang diampunya.
2. Beban kerja kualitatif yaitu berhubungan dengan mampu tidaknya pekerja melaksanakan pekerjaan yang diampunya.

2.1.3.5 Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2017:33) indikator beban kerja diantaranya :

1. Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang dimaksud adalah bagaimana seorang karyawan memahami pekerjaan tersebut dengan baik. Seperti contoh, karyawan yang berada pada divisi produksi tentunya akan berhubungan dengan mesin-mesin produksi. Sejauh mana kemampuan dan pemahaman karyawan dalam penguasaan mesin-mesin produksi untuk membantu mencapai target produksi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya telah memiliki dan memberikan sosialisasi SOP (*Standard Operating Procedur*) kepada semua unsur di dalam lembaga sehingga karyawan yang bekerja di dalamnya dapat:

- a. Mudah mengoperasikan pekerjaan yang telah didelegasikan.
- b. Meminimalisir kesalahan dalam melaksanakan tahapan pekerjaan
- c. Meminimalisir kecelakaan kerja.
- d. Mengurangi beban kerja karyawan dan meningkatkan comparability, credibility, dan defensibility.
- e. Memudahkan evaluasi setiap proses kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan/lembaga/instansi.
- f. Memudahkan karyawan dalam mengambil keputusan apabila terdapat perubahan dalam prosedur kerja sehingga kualitas kerja yang ditetapkan akan jauh lebih mudah dicapai.

g. Memudahkan karyawan untuk memiliki komunikasi yang baik dengan atasan ataupun rekan kerja.

2. Penggunaan Waktu Kerja

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

3. Target yang Harus Dicapai

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

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai bagian dari tata laksana sumber daya manusia memiliki kesulitan tersendiri untuk dilakukan serta menyebabkan berbagai masalah adalah manajemen kompensasi, makna dari kompensasi itu sendiri yang berarti imbalan atau pemberian identik dengan hadiah yang dapat

memicu masalah diantara karyawan. Permasalahan paling umum terjadi yang melibatkan manajemen dalam suatu organisasi adalah menciptakan suatu kondisi yang seimbang sehingga para karyawan merasa termotivasi dan bekerja sungguh-sungguh untuk kemajuan perusahaan.

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara(2015:83) bahwa "Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka".

Menurut Pandi Afandi, (2021:191) menjelaskan bahwa, "Kompensasi adalah Semua Pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".

(Triana, dkk, 2019: 99) mendefisikan bahwa kompensasi ialah keputusan yang sangat sulit untuk membuat sebuah kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan, seringkali pemberian kompensasi yang tidak adil menyebabkan rasa tidak puas antara kedua belah pihak, ini yang menyebabkan kompensasi sangat sensitif untuk dibahas. Sedangkan menurut (Sangkaen, dkk, 2019: 18) kompensasi ialah bentuk pertahanan perusahaan guna membuat karyawan meningkatkan etos kerjanya sehingga menimbulkan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis mencoba menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang

dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

2.1.4.2 Indikator Kompensasi

Menurut Pandi Afandi, (2018:194-195) indikator kompensasi karyawan yaitu:

a. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tariff gaji perjam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tariff bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Insentif

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

c. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian

d. Fasilitas

Contoh-contoh Fasilitas adalah kenikmatan/ fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses pesawat perusahaan yang

diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.4.3 Jenis –jenis kompensasi

Kompensasi menurut Pandi Afandi (2021:192), memiliki tiga komponen sebagai berikut:

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus komisi
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tujangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non financial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi

2.1.4.4 Tujuan Diadakannya Kompensasi

Tujuan diberikannya kompensasi (balas jasa) menurut Pandi Afandi, (2021:193) antara lain adalah :

- a. Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

- b. Memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan perusahaan

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah

d. Sebagai motivasi kerja
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin kerja

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

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

h. Pengaruh pemerintah

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

2.1.4.5 Faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

c. Standar Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.5 Komunikasi Kerja

2.1.5.1 Pengertian

Menurut Afandi (2021:47) bahwa “Komunikasi kerja merupakan suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui berbagai saluran. Suatu proses yang mentransmisikan pesan kepada penerima pesan melalui berbagai media yang dilakukan oleh komunikator adalah suatu Tindakan komunikasi.

Menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara 2015:145) mengemukakan bahwa “*communication is the transfer of information and understanding from one person to another person*”, yaitu komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian komunikasi menurut para ahli, maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi adalah sebuah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan menggunakan simbol-simbol yang dimengerti kedua belah pihak. Komunikasi dapat berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat memiliki kesamaan makna mengenai satu hal yang dikomunikasikan.

2.1.5.2 Konsep komunikasi kerja

Menurut Afandi (2021:49) proses komunikasi melibatkan lima unsur diantaranya yaitu komunikator (orang yang menyampaikan pesan), pesan (pernyataan yang didukung oleh lambang), komunikan (orang yang menyampaikan pesan), media (sarana yang mendukung pesan), dan efek (dampak sebagai pengaruh dari pesan). Kaitan antara unsur satu dengan unsur lain menciptakan sebuah proses komunikasi sebagai berikut:

a. Sumber

Merupakan manusia berakal budi yang berinisiatif menyampaikan pesan untuk mewujudkan komunikasinya. Sering disebut pengirim pesan atau komunikator.

b. Pesan

Merupakan sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima.

c. Media

Merupakan alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima.

d. Penerima

Merupakan pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber.

e. Efek

Merupakan perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan.

f. Umpan Balik

Merupakan salah satu bentuk dari pada pengaruh yang berasal dari unsur-unsur komunikasi baik dari penerima maupun unsur lain sebelum pesan sampai kepada penerima pesan.

g. Lingkungan

Merupakan faktor-faktor tertentu yang dapat mempengaruhi jalannya komunikasi. Faktor ini dapat digolongkan kedalam empat macam yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, lingkungan psikologis, dan dimensi waktu

2.1.5.3 Jaringan Komunikasi Formal

jaringan dan keresmianya dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Komunikasi formal

Pesan yang mengalir melalui jalan resmi dan ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan, maka pesan tersebut merupakan jaringan komunikasi formal Afandi (2008:58). Dalam hal ini terdapat tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, dan komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatannya. Komunikasi yang terjadi antara para anggota organisasi, yang secara tegas diatur dan telah ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi formal berhubungan erat dengan proses penyelenggaraan kerja dan bersumber dari perintah-perintah resmi, sehingga komunikasi formal mempunyai sanksi resmi.

2. Komunikasi informal

Komunikasi informal adalah komunikasi terjadi dalam suatu organisasi tetapi tidak direncanakan dan tidak ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi informal bersifat tidak resmi dan terjadi melalui informasi dari mulut ke mulut sehingga di dalamnya tersebut terdapat keterangan-keterangan yang tidak resmi dan kurang objektif keberadaannya. Pegawai atau karyawan yang berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi dalam organisasi, maka pengarahannya bersifat pribadi. Jaringan komunikasi tersebut lebih dikenal dengan desas-desus atau kabar angin. Informasi yang diperoleh dari yang desas-desus atau kabar angin adalah yang

berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa

2.1.5.4 Indikator Komunikasi Kerja

Menurut Pandi Afandi (2021:64) dimensi dan Indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu:

a. Penyampaian Tugas

Berikut indikator dalam penyampaian tugas agar diterima dengan tepat:

1) Bijaksana

Kebijaksanaan dalam komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi proses penyampaian informasi khususnya dalam dunia kerja. Sehingga dengan komunikasi yang bijak dapat saling menghargai baik sesama rekan kerja ataupun antar karyawan dengan atasannya.

2) Kesopanan

Kesantunan memang amat penting di mana pun individu berada. Dalam dunia bisnis, kesantunan berbahasa sangat mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis dalam mengirim dan menerima informasi.

3) Kata yang tepat

Salah satu hal dalam komunikasi utama adalah pemilihan kata-kata agar keterbukaan tak saling menyakiti. Pikirkanlah dulu baik-baik sebelum mengucapkan sesuatu, sebab dampaknya bisa kemana-mana.

b. Umpan Balik

Umpan balik merupakan anggapan atau respon terhadap suatu pesan. Feedback yang ditumbulkan dari proses komunikasi memberikan gambaran kepada komunikator tentang hasil komunikasi yang dilakukannya. Berikut indikator dari umpan balik, yaitu:

1) Penerimaan tanggapan dari pesan yang disampaikan

Kejelasan pengiriman dan penerimaan pesan sangat berpengaruh terhadap kesinambungan komunikasi baik sesama rekan kerja maupun dengan atasan.

2) Penerimaan tanggapan dari penerimaan tugas

Penerimaan tanggapan dari penerimaan tugas sangat penting untuk diperhatikan oleh karyawan, sebab dengan adanya tanggapan berarti karyawan memahami maksud yang disampaikan dan diharapkan oleh organisasi.

3) Penerimaan kepastian tugas

Penerimaan kepastian tugas yang diberikan pemimpin kepada karyawan dapat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Afandi (2021:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika

Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2015:67) juga menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

a) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antar pekerjaan dan kemampuan.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja

Tujuan Penilaian Kinerja menurut Afandi (2021: 87) adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Adapun tujuan penilaian kinerja terdapat pendekataan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Tujuan evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:
 - a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian kinerja

b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (staffing) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian kinerja

2) Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Meningkatkan penilaian kinerja. Tujuan penilaian kinerja juga memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja dimasa yang akan datang.

2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2010:67), indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Sikap

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

- a. Sistematis kerja, merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.
- b. Daya tahan kerja, adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.
- c. Ketelitian kerja, adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- d. Kecepatan kerja, yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.
- e. Keajegan kerja, adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

2.2 Hubungan Antara Variabel

2.2.1 Hubungan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Koesomowidjojo (2017;19), adanya keterkaitan hubungan antara Beban Kerja terhadap Kinerja pegawai sebagai berikut : apabila meningkatnya kelelahan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tidak sesuai dengan

kemampuan fisik dan mentalnya maka dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas kerja dan ketahanan tubuh sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai.

Karyawan seringkali dihadapkan pada keharusan untuk menyelesaikan dua atau lebih tugas yang harus dikerjakan secara bersamaan. Tugas-tugas tersebut tentunya membutuhkan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya untuk penyelesaiannya. Adanya beban dengan penyediaan sumber daya yang seringkali terbatas tentunya akan menyebabkan kinerja karyawan menurun. Masalah yang bisa muncul di antaranya daya tahan karyawan melemah dan perasaan tertekan. Semakin tinggi beban kerja yang diterima seorang karyawan maka akan berhubungan terhadap menurunnya kinerja karyawan

2.2.2 Hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan

Kompensasi dapat dikatakan sebagai balas jasa yang diberikan untuk karyawan dalam suatu perusahaan. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan pun tergantung pada kinerja karyawan tersebut. Semakin meningkat kinerja karyawan, semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan baik kompensasi finansial maupun kompensasi nonfinansial. Dan begitupun sebaliknya, semakin rendah kinerja karyawan tersebut, maka semakin rendah kompensasi yang diberikan. Jadi, kompensasi yang diberikan untuk karyawan pun berbeda, contohnya ialah kompensasi untuk karyawan kontrak dan karyawan tetap. Sehingga kinerja mereka pun berbeda karena karyawan kontrak sedikit merasa terbebani karena adanya batasan waktu kerja mereka. Berbeda halnya

dengan karyawan tetap yang terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya demi mencapai peningkatan karier. Menurut Wahyuni (2010) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan makin baik kompensasi maka makin baik pula kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Komunikasi Kerja terhadap kinerja karyawan

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar karyawan, kesenjangan karyawan dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan pengertian, kerjasama, dan juga kepuasan kerja karyawan

Afandi (2018: 47) mengemukakan bahwa; komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa: ide, informasi, kepercayaan, harapan dan himbauan. Komunikasi dilakukan untuk perubahan sikap, perubahan pendapat, perubahan perilaku dan perubahan sosial

2.3 Penelitian Sebelumnya

Tabel.1
Daftar Penelitian Sebelumnya

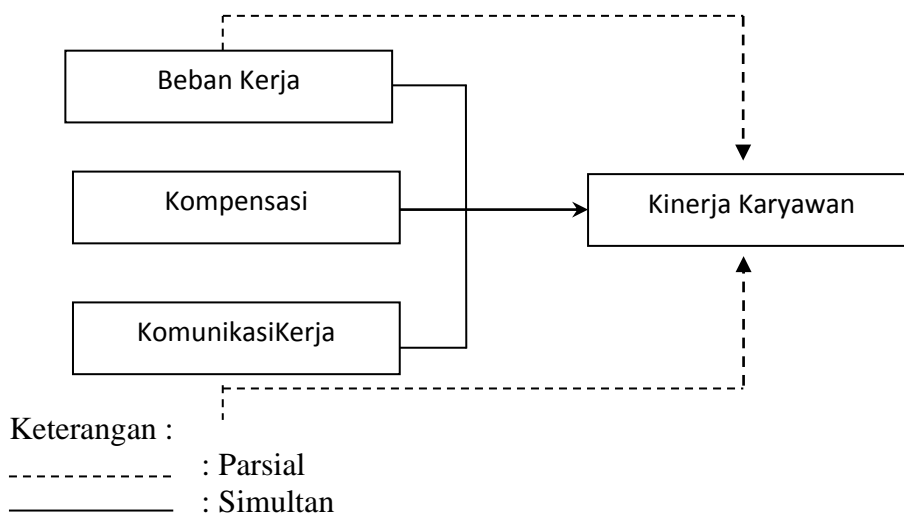
| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian, Nama Jurnal, Volume, tahun | Variabel yang diteliti, alat analisis, hasil penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Paramitadewi (2017) | Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan, E-Jurnal Unud, Vol 6, No.6, 2017. | Variabel bebas Beban Kerja dan kompensasi Variabel terikat kinerja karyawan Alat Analisis Analisis regresi linier bergandengan uji T (T-test) dan uji F (Ftest) Hasil Penelitian Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,623. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 | Sama-sama meneliti tentang 1. Beban Kerja, kompensasi dan kinerja karyawan 2. Alat Analisis regresi linier bergandengan uji T dan uji f | Perbedaan dalam penelitian yaitu 1. Lokasi penelitian 2. Tahun penelitian |
| 2 | Budi, dkk (2020) | Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Dana Mandiri Sejahtera Cabang Sepatan, Jurnal Ekobis Dewantara Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 3, No.3, November 2020 | Variabel bebas Kompensasi Dan Beban Kerja Variabel terikat Kepuasan kerja Alat Analisis analisis data menggunakan analisis regresi bergandengan uji F (Ftest) dan uji T (T-test) dan uji asumsi klasik Hasil Penelitian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $F_{hitung} 47,515 > 3,20$ artinya H_0 ditolak dan H_a diterima | Sama-sama meneliti tentang 1. Kompensasi Dan Beban Kerja 2. Alat Analisis regresi linier bergandengan uji T dan uji f | Perbedaan dalam penelitian yaitu 1. Kepuasan kerja 2. Lokasi penelitian 3. Tahun penelitian |
| 3 | Fransiska & Tupti | Pengaruh Komunikasi, | Variabel bebas | Sama-sama | Perbedaan dalam |

| | | | | | |
|---|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | (2020) | Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal ilmiah Magister manajemen. Volume 3 Nomor 2 Tahun 2020, (september) | Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Variabel terikat Kinerja Pegawai Alat Analisis analisisregresibergandadengan uji F (Ftest) dan uji T Hasil Penelitian nilai Fhitung = 43.098 > dari Ftabel = 2.71 dengan nilai probabilitas yakni sig adalah sebesar 0,000 < 0,05 | meneliti tentang 1. Variabel Komunikasi, Beban Kerja dan kinerja karyawan 2. Alat analisisregresibergandadengan uji F (Ftest) dan uji T | penelitian yaitu 1. Motivasikerja 2. Lokasi penelitian 3. Tahun penelitian |
| 4 | Sugiarti, dkk (2021) | Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja pegawai ukpbj sekretariat daerah mojokerto: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi Volume 17, Nomor 1, April 2021. Hal. 37-45 | Variabel bebas Kompensasi Dan Beban Kerja Variabel terikat Kinerja Pegawai Alat Analisis menggunakan jenis penelitian kuantitatif data dengan metode explanatory research Hasil Penelitian Kompensasi Dan Beban Kerjatidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja | Sama-sama meneliti tentang 1. Variabel Kompensasi Dan Beban Kerjadan kinerja karyawan | Perbedaan dalam penelitian yaitu 1. Lokasi penelitian 2. Alat Analisis 3. Tahun penelitian |
| 5 | Husin, dkk. (2021) | Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada badan pengelolaan keuangan dan aset daerah kabupaten konawe selatan. | Variabel bebas Beban Kerja Dan Kompensasi Variabel terikat Kinerja Karyawan Alat Analisis analisisdeskriptifkuantitatif, analisisregresi linear berganda, | Sama-sama meneliti tentang 1. Variabel Beban Kerja, Kompensasi dan | Perbedaan dalam penelitian yaitu 1. TahunPenelitian 2. lokasi penelitian |

| | | | | |
|--|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | Equilibrium Volume 10. No. 1. Tahun 2021 | uji validitas dan uji reliabilitas Hasil Penelitian nilai F-hitung = 23,170 yang lebih besar dari F-tabel = 3,34 (23,170 > 3,34) dengan nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 5% (0,000 < 0,05) | kinerjakaryawan 2. Alat Analisis regresi linier bergandadenga n uji T dan uji f | |
|--|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|

2.4 Kerangka pikir

Berdasarkan pada uraian tersebut, maka dalam penelitian ini, penulis mengemukakan kerangka pemikiran yang bertitik tolak dari latar belakang masalah. Masalah yang diambil tersebut kemudian disajikan dalam bentuk judul yang memiliki dua variabel yang mempengaruhi yaitu Beban Kerja(X_1) dan Kompensasi(X_2), KomunikasiKerja (X_3) serta satu variabel yang dipengaruhi yaitu kinerja pegawai (Y). Kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar. 1
Kerangka Pikir

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut: diduga ada pengaruh Beban kerja, kompensasi dan KomunikasiKerja terhadap kinerja karyawan Bagian Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) Rayon Muara Duabaik secara parsial maupun simultan.