

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

Menurut Kinicki dan Williams (2017) pada buku yang berjudul *Management* edisi kedelapan dijelaskan manajemen adalah sesuatu hal pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif melalui penggabungan tugas karyawan dengan merancang, pengaturan, memimpin, dan mengelola sumber daya perusahaan. Kemudian menurut Bateman dan Snell (2015) manajemen adalah sistem pekerjaan dengan dengan seseorang sebagai sumber daya yang dimiliki guna meraih visi dari organisasi.

Sementara itu menurut Robbins dan Coulter (2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen adalah mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan terhadap aktivitas kerja orang lain agar pekerjaannya dapat selesai secara efisien dan efektif. Seseorang yang diberikan tanggung jawab besar dalam suatu pekerjaan adalah manajer, yang berguna mencapai pekerjaan supaya efektif dan efisien. Pekerjaan yang efektif dan efisien yang dimaksud adalah pekerjaan dengan pencapaian yang baik dan mendapatkan hasil yang maksimal. Sementara itu menurut Schermerhorn *et al.*, (2017) manajemen adalah kegiatan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengetuai, dan mengendalikan suatu sumber daya yang ada dalam menggapai apa yang menjadi tujuan dari kinerja

Kemudian menurut Dessler (2017) pada buku yang memiliki judul *Human Resources Management* membagi *Management Process* menjadi 5 fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. *Planning*

Membuat tujuan dan standarisasi, membuat aturan - aturan dan prosedur, serta juga menguraikan suatu rencana dan perkiraan.

2. *Organizing*

Menyerahkan sebuah tugas kepada bawahan yang jelas; membentuk berbagai departemen, mempercayakan wewenang untuk bawahan, membentuk saluran kekuasaan dan saluran komunikasi, kemudian mengoordinasikan pekerjaan dari bawahan.

3. *Staffing*

Suatu prosedur dalam memilih karakteristik karyawan untuk sebuah tugas, mengambil calon karyawan, memilah karyawan, *training & development* karyawan, menetapkan kinerja karyawan; menilai kinerja; pengarahan karyawan; membagikan pembayaran kepada karyawan.

4. *Leading*

Menentukan seseorang bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, mengawasi moral pada suatu organisasi, serta memberikan motivasi kepada bawahan.

5. *Controlling*

Mengendalikan standarisasi seperti kuota penjualan, kualitas dan produksi, memantau kinerja sebenarnya dan membandingkan melalui standar yang sudah ada, lalu melakukan tindakan koreksi sesuai kebutuhan.

Nickels *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa manajemen adalah prosedur dari *planning, organizing, leading, controlling*, serta sumber daya manusia organisasi lainnya yang berguna untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi. Sementara itu menurut Heizer (2017) manajemen adalah faktor dari produksi dan sumber ekonomi. Manajemen memiliki tanggung jawab atas sumber daya dan modal yang dimiliki agar dapat efektif dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Menurut Robbins dan Judge (2017) *management skill* terbagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1. *Technical Skill*

Hal ini mencakup kemampuan untuk menerapkan pengetahuan khusus kepada keahlian.

2. *Human Skill*

Hal ini merupakan kemampuan dalam berkomunikasi, memahami, memotivasi, serta mendukung orang lain, baik secara individu maupun dalam kelompok.

3. *Conceptual Skills*

Hal ini merupakan kemampuan mental dalam menganalisis dan membaca situasi yang kompleks. *Conceptual skills* lebih berfokus pada mengambil keputusan yang terdiri dari identifikasi masalah, mengembangkan solusi

cadangan dalam memperbaiki masalah yang ada, mengevaluasi solusi cadangan tersebut, serta memilih yang paling baik.

Kemudian juga Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa *management roles* terbagi dalam tiga jenis, antara lain:

1. *Interpersonal Roles*

Hal ini seorang manajer yang diwajibkan untuk melakukan tugas yang sifatnya resmi dan simbolis.

2. *Informational Roles*

Hal ini semua manajer, sampai tingkat tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi dan lembaga di luar organisasi, terkadang dengan memindai media berita (termasuk internet) dan berbicara dengan orang lain untuk mengetahui perubahan dalam selera publik dan apa yang mungkin direncanakan oleh pesaing.

3. *Decisional Roles*

Hal ini terdapat empat peran yang diidentifikasi oleh Mintzberg, yaitu *entrepreneur role* yang di mana para manajer memulai dan mengawasi proyek baru yang akan meningkatkan kinerja dari organisasi mereka. *Disturbance handlers*, di mana manajer mengambil tindakan korektif dalam menghadapi masalah yang tiba-tiba terjadi. *Resource allocators*, manajer bertanggung jawab dalam mengalokasi sumber daya manusia, fisik, dan moneter. Kemudian yang terakhir adalah *negotiator role*, dimana mereka membahas masalah dan melakukan penawaran dengan unit lain untuk mendapatkan keuntungan untuk unit mereka sendiri.

Dari beberapa pengertian ahli diatas, teori yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah teori dari Kinicki dan Williams yang menjelaskan manajemen didefinisikan seorang pimpinan yang mengatur, memimpin, merencanakan serta mengelola sumber daya dari perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi melalui orang lain.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Gary Dessler (2017), juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia dalam buku *Human Resource Management Fifteenth Edition*. Bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengakuisisi karyawan, memberi pelatihan, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, dan membudidayakan hubungan dengan karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan. Sementara itu menurut Bateman dan Snell (2018) menyatakan sistem proses untuk mengorganisir seseorang dalam sebuah organisasi. Menurut Bryars dan Rue (2008) dalam Januar dan Handayani (2015) manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang dibentuk untuk menyediakan dan mengatur sumber daya manusia dari suatu organisasi yang.

Kemudian Dessler (2017) juga menjelaskan bahwa terdapat beberapa macam fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Melakukan *job analysis* (membuat dan memastikan untuk masing-masing karyawan)
2. Melakukan *man-power planning* tentang kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan
3. Menyeleksi kandidat

4. Melakukan penyesuaian dan pelatihan kepada karyawan yang baru
5. Menyusun upah gaji
6. Memberikan insentif dan benefit
7. Memberi pujian untuk performa karyawan
8. Melakukan komunikasi (interview, konseling, disiplin)
9. *Training* karyawan, mengembangkan manajer
10. Membentuk komitmen diantara karyawan

Menurut Kinicki dan Williams (2017) pada bukunya yang berjudul *Management* edisi kedelapan, *human resources management* adalah meliputi aktivitas yang dikerjakan oleh seorang manajer dalam mengembangkan, merencanakan, menjaga, serta mengangkat tenaga kerja yang terampil. Dalam perencanaan oleh sumber daya manusia meliputi dengan mengetahui dari kebutuhan karyawan sekarang maupun memprediksi kebutuhan karyawan di masa yang akan datang. Sementara itu Raymond A. Noe (2017) mendefinisikan sumber daya manusia adalah sistem, implementasi, dan kebijakan yang memberikan pengaruh terhadap *attitude* dan kinerja dari karyawan.

Dari berbagai penjelasan tersebut, penjelasan yang paling mendukung pada penelitian ini yaitu teori dari Dessler yaitu menjelaskan bahwa *human resources management* memperoleh, memberikan pelatihan, menghargai, dan memberi pembayaran, serta membudidayakan hubungan dengan karyawan.

### **2.1.3 Job Performance**

Konsep *job performance* yang dijelaskan menurut Ratundo dan Sackett (2002) dalam Rehman et al., (2020) *job performance* adalah perilaku tertentu yang

berada dalam kendali perseorangan, yang memungkinkan mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Kemudian Campbell et al, dalam Wang (2020) mengatakan bahwa *job performance* adalah sikap yang ditunjukkan dan *job performance* yang diberikan dari anggota suatu organisasi untuk mencukupi harapan, peraturan atau peran formal dalam organisasi. Sementara itu Kappagoda (2014) menjelaskan bahwa pada awalnya *job performance* adalah proses mengamati pada hal keterampilan karyawan dalam menjalani tugasnya yang telah ditentukan dalam *job description*.

Menurut Borman dan Motowidlo (1993) dalam Wang (2020) mendefinisikan *job performance* sebagai seluruh kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tujuan dari organisasi, dan anggota organisasi tersebut menunjukkan bahwa peran yang dibuat berdasarkan perilaku tersebut dapat diukur. Kemudian Viswesvaran (2000) *job performance* dilihat dari tindakan yang secara sistematis terukur berdasarkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Sementara itu menurut Mangkunegara (2013) dalam Januar dan Handayani (2015) *job performance* adalah suatu kegiatan kerja secara kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang mereka miliki.

Dari beberapa pengertian beberapa ahli diatas, penjelasan yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah teori oleh Rahman dan Sacket (2002) dalam Rehman et al., (2020) yang menjelaskan bahwa *job performance* adalah perilaku tertentu yang berada dalam kendali seseorang dan memungkinkan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

#### **2.1.4 Promotion**

Heery dan Noon (2001) dalam Busari (2017) menjelaskan bahwa *promotion* adalah langkah memindahkan karyawan dari posisi bawah ke posisi yang lebih tinggi pada tingkatan perusahaan dengan peningkatan tanggung jawab, gaji, dan juga status. Kemudian Heery dan Noon juga menjelaskan bahwa *promotion* adalah saat seorang menaiki posisi yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan tanggung jawab yang lebih besar. Sementara itu Navas dan Srivastava (2002) dalam Busari (2017) mengatakan prosedur dari *promotion* yang baik menaikkan status sosial, perkembangan, dan lebih besar tanggung jawab dari karyawan. Hal itu juga dapat menambah kepuasan, keterlibatan, serta komitmen karyawan.

Kemudian menurut Dessler (2017) *promotion* adalah prosedur yang dimana karyawan dalam suatu organisasi naik kepada posisi atau level dan diikuti oleh tanggung jawab yang lebih besar, serta naiknya gaji daripada posisi yang sebelumnya. Bagi perusahaan *promotion* dapat memberikan kesempatan dalam menghargai kinerja luar biasa, dan untuk mengisi posisi terbuka dengan karyawan yang teruji dan setia. Tetapi dalam hal *promotion* ketidakadilan atau kerahasiaan dapat merendahkan prosesnya. Selanjutnya dengan semakin banyak perusahaan yang melakukan perampingan, beberapa *promotion* mengambil bentuk pekerjaan yang lebih menantang tetapi tidak harus pekerjaan dengan peringkat yang lebih tinggi atau bergaji lebih baik.

Selain itu Noe *et al.*, (2008) juga mengartikan *promotion* adalah suatu peningkatan dari profesi seorang karyawan ke level dengan tantangan, kewenangan, serta tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan level atau jabatan karyawan



sebelumnya. Kemudian juga *promotion* dapat diimplementasikan di perusahaan sebagai bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang sudah mencapai *goals* dari perusahaan (Lazear & Rosen, 1981 dalam Naveed, Usman dan Bushra, 2011).

*Promotion* dalam pekerjaan sangat penting dan merupakan bagian untuk meningkatkan nama baik dari organisasi. Ketika para karyawan pada perusahaan tidak puas dengan kebijakan *promotion* perusahaan, maka hal tersebut dapat membawa perusahaan ke tahap bawah. Oleh karena itu dengan memberikan karyawan kesempatan *promotion* merupakan suatu hal yang sangat penting untuk kepuasan dan ketidakpuasan para karyawan (Noor *et al.*, 2015 dalam Bushar *et al.*, 2017).

Ketika seseorang mendapatkan *promotion*, karyawan memperhatikan apakah mereka yakin orang yang mendapatkan promosi dipilih secara adil serta pantas mendapatkan posisi tersebut dan apakah mereka pada akhirnya puas dengan keputusan untuk mempromosikan karyawan tersebut. Pendapat karyawan atas *promotion* ini memengaruhi tindakan pada masa yang akan datang serta pendapat keputusan manajemen (Jackson 2019 dalam Russen *et al.*, 2020).

Kemudian menurut Kinicki dan Williams (2017) *promotion* adalah memindahkan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dan hal tersebut merupakan cara paling jelas untuk mengetahui kinerja yang sangat bagus dari seseorang selain memberi kenaikan gaji dan memberi bonus. Berikut tiga masalah dalam melakukan *promotion*:

1. *Fairness*

Dalam melakukan *promotion* sebaiknya perusahaan harus adil dan langkah yang diambil harus pantas dilakukan. Hal tersebut tidak boleh karena alasan nepotisme, kronisme, maupun jenis favoritisme lainnya.

2. *Nondiscrimination*

*Promotion* sebaiknya tidak mendiskriminasi karena dasar ras, etnis, jenis kelamin, usia, serta kemampuan fisik.

3. *Other Resentments*

Pada saat seseorang dipromosikan, orang lain mungkin merasa kesal karena diabaikan. Sebagai manajer, sebaiknya dapat memberikan nasihat kepada yang tertinggal mengenai kinerja dan peluang mereka di masa yang akan datang.

Menurut Hasibuan (2016) syarat umum yang digunakan untuk melakukan *promotion* adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran

Karyawan diharuskan untuk berlaku jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian dalam menjalankan dan mengelola suatu jabatan.

2. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang kualitas dan kuantitasnya dapat dipertanggungjawabkan dan bekerja secara efektif dan efisien.

3. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara baik dengan sesama karyawan, baik dengan yang atasan ataupun dengan atasan dalam mencapai tujuan dari perusahaan.

#### 4. Kecakapan

Karyawan yang cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan yang dapat bekerja dengan mandiri dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, tanpa terus-menerus dibimbing oleh atsannya.

#### 5. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan.

#### 6. Kepemimpinan

Seseorang yang ingin dipromosikan harus dapat membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

#### 7. Komunikatif

Karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan atau bawahannya dengan baik sehingga dapat menghindari kesalahan informasi.

#### 8. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang akan dipromosikan.

Dari beberapa penjelasan yang disampaikan oleh beberapa ahli diatas, teori yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah teori dari Heery dan Noon (2001) dalam Busari (2017) yang menjelaskan bahwa *promotion* adalah

memindahkan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di perusahaan dengan semakin tinggi juga tanggung jawabnya.

### **2.1.5 Supervision**

Menurut Kadushin dan Harkmess (2014) *supervision* dijelaskan bahwa pengawas yang mengawasi pekerjaan seseorang dan menanggung atas yang telah dilakukan bersamaan dengan kualitas yang diberikan oleh orang tersebut. Kemudian menurut Blackmore (2014) *supervision* dijelaskan menjadi salah satu yang masuk ke dalam peranan dari melatih, mengajarkan, membimbing seseorang yang ditujukan untuk karyawan perusahaan maupun kepada pelajar. Sementara itu menurut Wagner dan Smith (1979) mendefinisikan *supervision* adalah suatu kegiatan bantuan dari ahli dalam pembelajaran dengan membantu bawahan mengembangkan penerapan kerja mereka melalui diskusi dengan sesama karyawan yang ahli dan terampil dalam dunia kerja. Kemudian *supervision* juga adalah usaha yang dilakukan oleh atasan dalam memahami dan meningkatkan proses belajar mengajar bawahan (Bernama, 2014 dalam Habsah *et al.*, 2020).

Sementara itu Allbut (2017) *supervision* berguna saat seseorang mempunyai keinginan untuk andil penuh, disaat ada gambaran dan langkah yang direncanakan, tantangan yang berguna, keterikatan yang saling menghargai, tahap dan prosedur regular dan terlindungi yang sesuai dengan kondisi karyawan. Menurut Lyth (2000) menjelaskan *supervision* merupakan suatu sistem penunjang untuk mengaplikasikan profesional yang nantinya mereka saling berbagi mengenai pengalaman kerja, pengembangan, serta organisasi bersama lainnya guna meningkatkan ilmu dan keterampilan dalam pekerjaan.

Kemudian Kilminster dan Jolly (2000) juga menjelaskan bahwa *supervision* adalah sistem dari atasan dalam memberikan realisasi reflektif dengan melibatkan proses untuk mengawasi kepribadian dari karyawan melalui asumsi pribadi yang terperinci. Dengan pendalaman untuk mengambil keputusan dan sampai pada keputusan, cara berfikir dapat meningkatkan karyawan menjadi ahli untuk memusatkan pada hasil yang bernilai.

Menurut Schermerhorn (2017) manajer terbaik adalah memastikan setiap hari bahwa semua pekerjaan di bawah *supervision* mereka dikendalikan dengan baik oleh orang yang berbakat. Dengan memperbarui dan menambah komitmen mereka terhadap faktor kemampuan dan pelaksanaan terbaik dalam sumber daya manusia, sebagai manajer mereka dapat memberikan kontribusi yang substansial untuk pengembangan kinerja. Kemudian *supervision* merupakan dalam strategi pengendalian eksternal yang terjadi dengan pengawasan pribadi maupun sistem administrasi formal.

Sebuah studi di Australia oleh Bradley dan Askanasy menemukan bahwa keefektifan penilaian kinerja berhubungan langsung dengan keefektifan dukungan dan *supervision* terhadap karyawan pada waktu-waktu lain dalam setahun, maka ketika supervisor tidak memberikan dukungan dan umpan balik yang sesuai di lain waktu, penilaian tidak dianggap berarti (Schermerhorn, 2017).

Dari beberapa penjelasan beberapa ahli diatas mengenai *supervision*, teori yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah teori dari Kadushin dan Harkmess (2014) yang menjelaskan bahwa *supervision* adalah pengawasan yang

dilakukan oleh atasan kepada karyawannya dan bertanggung jawab atas yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

#### **2.1.6 *Communication***

Menurut Aristotle dalam Ruben dan Stewart (2019) *communication* pada dasarnya adalah kegiatan verbal yang di mana pembicara mengajak pendengar agar mencapai tujuan mereka dengan pendapat ataupun dengan berpidato yang baik. Sementara itu Ruben dan Stewart (2019) mengatakan bahwa *communication* adalah suatu proses satu arah di mana seseorang dapat mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan penjelasan dari Schermerhorn (2017) *communication* didefinisikan sebagai salah satu penyampaian pesan dan maksud dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan tanda-tanda bersama. Lalu Dwyer (2005) dalam Shah et al., (2012) menjelaskan bahwa *communication* organisasi adalah sebuah metode dimana setiap orang dalam sebuah organisasi menyampaikan pesan dan menyerap pesan.

Sementara itu menurut Myers dan Myers (1983) dalam Shah et al., (2012) menjelaskan bahwa *communication* organisasi menjadi daya pengikat atas yang dapat bekerja sama antara sesama dan dapat mengorganisir perilaku dari mereka. Kemudian Yamarimo dan Naughton (1988) dalam Shah et al., (2012) menekankan bahwa waktu *communication* yang telah dilakukan dan hasil kinerja layaknya upaya dan kemampuan yang digunakan antara karyawan dan tingkat kepuasan kerja mereka memiliki hubungan yang jelas.

Menurut Griffin dan Moorhead (2013) *communication* adalah proses di mana dua atau lebih pihak bertukar informasi dan berbagi makna. Tujuan komunikasi

dalam organisasi komunikasi antar individu dan kelompok sangat berarti di dalam organisasi untuk mencapai tindakan terkoordinasi. Layaknya sistem saraf manusia yang meresponds rangsangan dan mengoordinasikan respons dengan mengirimkan pesan berbagai bagian tubuh, komunikasi mengoordinasikan tindakan dari bagian-bagian organisasi. Dengan tidak adanya komunikasi, sebuah organisasi hanya akan menjadi sekumpulan pekerja individu yang melakukan tugas terpisah. Tindakan organisasi akan kekurangan koordinasi dan akan berorientasi pada tujuan individu daripada organisasi.

Kemudian Robbins & Coulter (2017) *communication* adalah mencakup baik komunikasi antar pribadi, komunikasi antara dua orang atau lebih, dan komunikasi organisasi yang merupakan semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi. *Communication* berperan dalam mengontrol perilaku karyawan dengan beberapa cara, seperti ketika karyawan diminta untuk mengkomunikasikan keluhan mengenai pekerjaan kepada atasan mereka langsung, dalam mengikuti uraian pekerjaan mereka atau dalam mematuhi kebijakan perusahaan. Kemudian *communication* bertindak untuk memotivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sesuai standar. Komunikasi yang terjadi dengan mereka merupakan mekanisme fundamental dimana mereka berbagi rasa frustrasi dan kepuasan.

Beberapa ahli diatas telah menjelaskan teori dari *communication*, teori yang paling mendukung dari penelitian ini adalah teori Schermerhorn (2017) yang

menjelaskan *communication* adalah penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan maksud atau tanda bersama.

### **2.1.7 Co-Workers**

Menurut Alshetri (2013) *co-worker* adalah sebuah sistem dalam melengkapi keperluan bersosialisasi yang mana mempunyai maksud agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja untuk karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Sementara itu hubungan *co-worker* menggambarkan ini interaksi dan dukungan antara pekerja pada sebuah organisasi kerja. Dengan memiliki hubungan yang baik bersama rekan kerja maka dapat menentukan perilaku rekan kerja langsung dan bawahannya (Frenkel dan Sanders, 2007 dalam Abugre, 2017).

*Co-worker* dijelaskan sebagai salah satu posisi dimana *co-worker* dapat saling mendukung sesama. Sementara itu Zelnik *et al.*, (2012) dalam Backstrom (2019) suatu perusahaan atau organisasi hanya dapat meraih keberhasilan yaitu dengan memiliki *co-worker* yang sukses, kemudian keberhasilan ini bergantung kepada kapabilitas dan motivasi mereka.

*Co-worker* mempunyai andil besar dalam membantu mengembangkan performa para karyawan-karyawan yang lain di dalam perusahaan. *Co-worker* adalah bagian di perusahaan yang mempunyai hubungan yang terbilang erat antara karyawan satu dengan yang lain (Charoensukmongkol, Moqbel dan Wirsching, 2016). *Co-workers* dijelaskan sebagai acuan sesama *co-worker* dari karyawan bisa diandalkan ketika mereka dibutuhkan dan ikut serta menyelesaikan ketika terjadi konflik dalam pekerjaan (Menguc dan Boichuk, 2012 dalam Charoensukmongkol, Moqbel dan Wirsching, 2016).



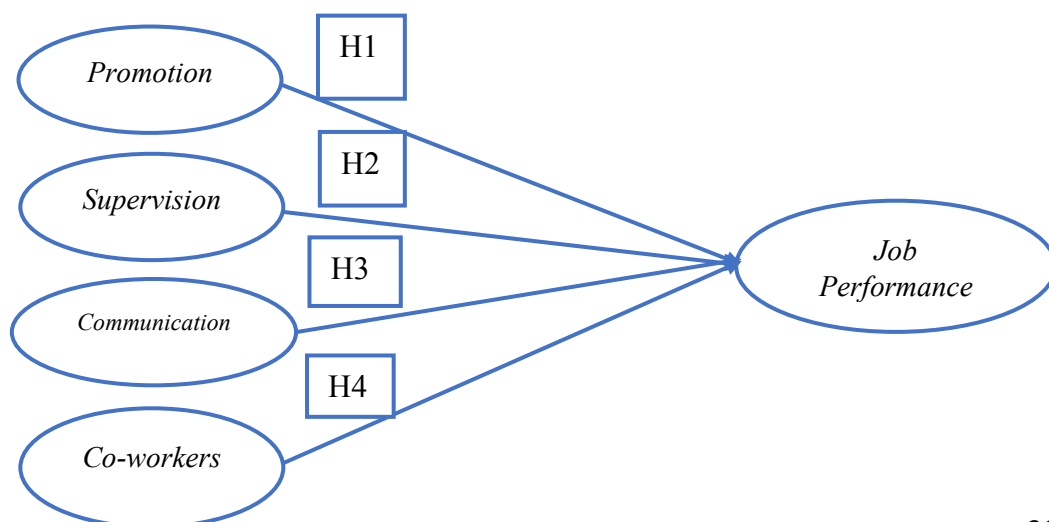
Menurut Kraut *et al.*, (1998) dalam Burke (2017) *co-worker* memiliki andil dalam berbagi taktik pengaruh dalam mencapai tujuan mereka yang meliputi kompromi, tawar-menawar, ketekunan, tindakan positif dan negative, tuntutan, memberikan alasan, serta permintaan langsung. Kemudian *co-workers* sangat penting dalam membentuk pengalaman karyawan di perusahaan dan secara jelas memengaruhi perilaku seseorang dalam tujuan pekerjaan tersebut (Chiaburu dan Harrison, 2008 dalam Al-Hawari *et al.*, 2019).

Dari beberapa penjelasan dari ahli di atas, teori yang paling mendukung dalam penelitian ini adalah teori Charoensukmongkol, Moqbel dan Wirsching (2016) yang menjelaskan *co-worker* adalah bagian dari perusahaan yang memiliki hubungan yang erat antara karyawan satu dengan yang lain.

## 2.2 Model Penelitian

Pada penelitian ini peneliti memakai model berdasarkan pada satu model penelitian. Model penelitian dari Naser Valaei dan Shokouh Jiroudi (2016) “*Job Satisfaction and Job Performance in The Media Industry. A synergistic Application of partial least least squares path modelling*”.

Berikut adalah model penelitian yang dapat peneliti gambarkan:



## Gambar 2. 1 Model Penelitian

Sumber: Naser Valaei dan Shokouh Jiroudi (2016) “*Job Satisfaction and Job Performance in The Media Industry. A Synergistic Application of Partial Least Squares Path Modelling*”

### Hipotesis:

H1: *Promotion* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

H2: *Supervision* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

H3: *Communication* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

H4: *Co-workers* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 *Promotion* berpengaruh terhadap *job performance*

*Promotion* adalah prosedur yang dimana karyawan dalam suatu organisasi naik kepada posisi atau level dan diikuti oleh tanggung jawab yang lebih besar, serta naiknya gaji daripada posisi yang sebelumnya (Dessler, 2017). Hasil penelitian dari Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2018) menunjukkan adanya pengaruh positif dari *promotion* terhadap *job performance*. Dijelaskan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada karyawan dan fokus pada *promotion* karyawan berpengaruh positif karena memfasilitasi kesehatan dan *job performance*.

*Promotion* bisa diimplementasikan di perusahaan sebagai bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang sudah mencapai *goals* dari perusahaan (Lazear & Rosen, 1981 dalam Naveed, Usman dan Bushra, 2011). Sementara itu menurut Viswesvaran (2000) *job performance* adalah suatu hal yang dilihat dari tindakan

yang secara sistematis terukur berdasarkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu Campion *et al.*, (1994) dalam Carmeli dan Weisberg (2007) mengatakan *promotion* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Dikatakan bahwa suatu organisasi menjadikan keputusan *promotion* sebagai prosedur dalam memberikan *feedback* dan gaji untuk *job performance* yang baik. *Promotion* juga menjadi penggerak utama bagi karyawan dalam menggapai *job performance* yang lebih baik.

H1: *Promotion* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

### **2.3.2 Supervision berpengaruh terhadap *job performance***

Menurut studi yang dilakukan oleh Jin *et al.*, dalam Valaei (2016) mengungkapkan adanya pengaruh positif dari *supervision* terhadap *job performance*. Pengaruh *supervision* memiliki andil terhadap karyawan yang karyawan rasakan pada perusahaan. Teori ini menjelaskan bahwa ketika dukungan *supervisor* yang dirasakan tinggi, karyawan mempersepsikan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menghasilkan *job performance* yang baik.

Pan (2015) mengatakan bahwa *supervision* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Selama ini dapat dilihat pengawasan atasan atau *supervision* sebagai faktor signifikan *job satisfaction* dan *job performance* diantara karyawan jika menjalaninya dengan baik. Melihat peran dari *supervision* terhadap *job performance* karyawan adalah upaya yang dilakukan dalam konteks industri saat ini.

Kemudian menurut Kiewitz *et al.*, (2016) dalam Feng dan Wang (2019) dalam penelitian ini ditemukan bahwa *supervision* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Penelitian ini menjelaskan *supervision* yang tidak baik adalah salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh kepada sikap individu yang akan mempengaruhi *job performance* secara efektif. Meninjau peran penting atasan terhadap sikap karyawan, penelitian dalam bidang manajemen telah memeriksa hubungan yang signifikan antara *supervision* contohnya seperti atasan yang tidak mau berbagi pengetahuan kepada karyawannya, hal itu akan mempengaruhi dari *job performance* karyawannya.

H2: *Supervision* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

### **2.3.3 Communication berpengaruh terhadap *job performance***

Chen *et al.*, (2006) dalam Valaei (2016) menyatakan bahwa *communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh lintas budaya dari *communication* organisasi terhadap *job performance*, stress kerja dan komitmen saling berhubungan. Ketika *communication* terjalin baik antar lintas budaya dalam perusahaan, dapat mengurangi stress karyawan dalam bekerja sehingga *job performance* dari karyawan dapat meningkat.

Kemudian menurut Yamarimo dan Naughton (1988) dalam Shah *et al.*, (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *communication* terhadap *job performance*. Penelitian ini menekankan bahwa waktu *communication* yang telah mereka lakukan dengan *job performance*

layaknya upaya dan kemampuan yang digunakan antara karyawan dan tingkat kepuasan kerja mereka memiliki hubungan yang jelas. Artinya jumlah waktu yang dihabiskan oleh atasan untuk berkomunikasi dengan karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *job performance* karyawannya

Selanjutnya Stoetzer *et al.*, (2014) dalam Backstrom, (2019) menyatakan adanya pengaruh yang signifikan dari *communication* terhadap *job performance*. *Communication* dari pemimpin juga penting agar dapat meyakinkan kecilnya angka dari karyawan yang tidak hadir, sehingga mempengaruhi *job performance* karyawan. Ketika *communication* dari atasan kepada para karyawannya terjalin dengan baik, maka dapat memberikan dampak baik kepada karyawan, sehingga nantinya karyawan dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan.

Menurut Griffin dan Moorhead (2013) *communication* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Karena *communication* akan membuat sesama karyawan dapat mulai menerima satu sama lain sehingga dapat dilakukan pengambilan keputusan. Pada tahap ini, anggota mendiskusikan pendapat mereka secara terbuka dan mengeksplorasi ide-ide yang berbeda untuk menghasilkan solusi. Pada akhirnya *communication* dapat membuat mereka berdiskusi dan menentukan tujuan dari mereka. *Communication* mengoordinasikan tindakan bagian-bagian organisasi dan *performance* karyawannya.

H3: *Communication* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

#### **2.3.4 Co-workers berpengaruh terhadap job performance**

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan Babin dan Boles (1996) dalam Valaei (2016) dijelaskan bahwa *co-worker* atau rekan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan dari *job satisfaction* yang mempengaruhi kepada *job performance*. *Co-workers* menjadi peran yang cukup penting dalam perusahaan karena diketahui bahwa keterlibatan *co-worker* dapat meredam stress dan meningkatkan kepuasan kerja dan *job performance* karyawan. Kemudian *co-worker* menjadi penentu lain dari kepuasan kerja yang akan berpengaruh positif terhadap *job performance*. Sementara itu menurut Alegre *et al.*, (2016) mengatakan bahwa ukuran *job performance* yang besar mengacu berdasarkan hubungan antara *co-workers* yang baik, sehingga terdapat keterkaitan positif antara *co-workers* dan *job performance*.

Temuan Arnetz *et al.*, (2011) dalam Backstrom (2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh dan signifikan antara *co-worker* terhadap *job performance*. Penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan yang diberikan lingkungan organisasi pada kesehatan mental *co-workers* pada organisasi atau suatu dapat meningkatkan *job performance*. Ketika lingkungan organisasi yang baik dan efisiensi organisasi terjadi, hal tersebut dapat menurunkan tingkat stres untuk para *co-workers* sehingga nantinya *job performance* mereka dapat meningkat.

H4: *Co-workers* dalam perusahaan berpengaruh positif terhadap *job performance*

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah penelitian yang sudah ada terlebih dahulu:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
1.	Busari, A.H., Mughal, Y.H., Khan, S.N., Rasool, S. and Kiyani, A.A.	<i>Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention</i>	2017	<i>Promotion</i> adalah langkah memindahkan karyawan dari posisi bawah ke posisi yang lebih tinggi pada tingkatan perusahaan dengan peningkatan tanggung jawab, gaji, dan juga status	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan teori ataupun pengertian mengenai <i>promotion</i> .
2.	Naveed, A., Usman, A., Bushra, F.	<i>Promotion: A Predictor of Job Satisfaction A Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan).</i>	2011	<i>Promotion</i> bisa diimplementasikan di perusahaan sebagai bentuk pemberian penghargaan untuk karyawan yang sudah mencapai <i>goals</i> dari perusahaan.	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan untuk pengembangan hipotesis mengenai <i>promotion</i> terhadap <i>job performance</i> .

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
3.	Blackmore, Rose, D.	<i>Is field teaching supervision?</i>	2014	<i>Supervision</i> dijelaskan menjadi salah satu yang masuk ke dalam peranan dari melatih, mengajarkan, membimbing seseorang yang ditujukan untuk karyawan perusahaan maupun kepada pelajar	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>supervision</i> .
4.	Valaei Naser., Jiroudi, S.	<i>Job Satisfaction and Job Performance in The Media Industry</i>	2016	Dukungan <i>supervision</i> yang dirasakan tinggi, karyawan mempersepsikan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menghasilkan <i>job performance</i> yang baik	Peneliti menggunakan jurnal tersebut untuk digunakan sebagai panduan untuk pengembangan hipotesis mengenai <i>supervision</i> terhadap <i>job performance</i> .
5.	Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A.	<i>An Overview of Foundational Perspectives on Communication. Leadership,</i>	2019	<i>Communication</i> adalah suatu proses satu arah di mana seseorang dapat mempengaruhi orang lain.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>supervision</i>



No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
6.	Shah, Ishak Mad, Sara Ghaffari, dan Azadeh Tourani	<i>Investing the Influence of Work Environment Factors on Employees Job Satisfaction and</i>	2012	Menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah metode dimana setiap orang dalam sebuah	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>communication</i>
7.	Alshitri, Khalid, I.	<i>An investigation of factors affecting job satisfaction among R&amp;D centre employee in Saudi Arabia.</i>	2013	<i>Co-workers</i> adalah sebuah sistem dalam melengkapi keperluan bersosialisasi yang mana mempunyai maksud agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja untuk karyawan suatu organisasi atau perusahaan.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>co-workers</i> .
8.	Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutierrez-Wirsching, S.	<i>The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction.</i>	2016	<i>Co-workers</i> adalah bagian di perusahaan yang mempunyai hubungan yang terbilang era tantara karyawan satu dengan yang lain	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>co-workers</i> .

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
9.	Zeb, A., Rehman, F., Imran, M., Ali, M., & Almansoori, R. G.	<i>Authentic leadership traits, high-performance human resource practices and job performance in Pakistan</i>	2020	<i>Job Performance</i> adalah perilaku tertentu yang berada dalam kendali perseorangan, yang memungkinkan mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>job performance</i> .
10.	Wang, C.-H. and Chen, H.-T.	<i>Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance.</i>	2020	<i>Job Performance</i> adalah sikap yang ditunjukkan dan kinerja yang diberikan dari anggota suatu organisasi untuk mencukupi harapan, peraturan atau peran formal dalam organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>job performance</i> .
11.	Viswasvaran C, Deniz S O	<i>Perspectives on models of job performance.</i>	2000	<i>Job Performance</i> dilihat dari tindakan yang secara sistematis terukur berdasarkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>job performance</i> .

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
12.	Allbutt, H., Iain, C., Nancy, E., Caroline, S., Jo, V., & Murray, L.	<i>Understanding Supervision in Health and Social Care Through the Experiences of Practitioners in Scotland.</i>	2017	<i>Supervision</i> berguna saat seseorang mempunyai keinginan untuk andil penuh, disaat ada gambaran dan langkah yang direncanakan, tantangan yang berguna, keterikatan yang saling menghargai, tahap dan prosedur regular dan terlindungi yang sesuai dengan kondisi karyawan.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>supervision</i> .
13.	Kappagoda S, Hohd Zainul, Gamini De Alwis	<i>Psychological Capital and Job Performance: The mediating role of work attitudes</i>	2014	Menemukan bahwa pada awalnya <i>job performance</i> adalah proses mengamati pada hal keterampilan karyawan dalam menjalani tugasnya yang telah ditentukan dalam <i>job desc.</i>	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>job performance</i> .
14.	Pan, F, C.	<i>Practical application of importance-performance analysis in determining critical job</i>	2015	Menemukan pengawasan atasan atau <i>supervision</i> sebagai faktor signifikan kepuasan kerja dan <i>job performance</i> diantara karyawan jika dijalani dengan baik	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai panduan teori maupun pengertian dari <i>supervision</i> .

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Penelitian	Manfaat Penelitian
15.	Abraham Carmeli Revital Shalom Jacob Weisberg.	Considerations in organizational career advancement: what really matters	2007	Menemukan bahwa suatu organisasi menjadikan keputusan <i>promotion</i> sebagai prosedur dalam memberikan <i>feedback</i> dan gaji untuk <i>job performance</i> yang tinggi. <i>Promotion</i> juga menjadi penggerak utama bagi karyawan dalam menggapai <i>job performance</i> yang lebih baik.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai pengembangan hipotesis <i>promotion</i> terhadap <i>job performance</i> .
16.	Philipp Wolfgang Lichtenthaler, Andrea Fischbach	<i>Leadership, job crafting, and employee health and performance</i>	2018	Menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada karyawan dan fokus pada <i>promotion</i> karyawan berpengaruh positif karena memfasilitasi kesehatan dan <i>job performance</i> .	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai pengembangan hipotesis <i>promotion</i> terhadap <i>job performance</i> .
17.	Jiaojiao Feng and Changyu Wang	<i>Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives</i>	2019	Menemukan <i>supervision</i> yang tidak baik adalah salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh kepada sikap individu yang akan mempengaruhi <i>job performance</i> secara efektif.	Peneliti menggunakan jurnal ini untuk digunakan sebagai pengembangan hipotesis <i>supervision</i> terhadap <i>job performance</i> .