

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **1.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Landasan Teori**

###### **1.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi organisasi. manajemen sumber daya manusia adalah “kebijakan dan cara-cara yang dipraktekan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian, (Dessler ,2004:2).”

Menurut (T. Hani Handoko, 2001:8), menyatakan bahwa “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”sedangkan menurut (Rivai, 2004:1), menyatakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu.”

Menurut (Ike Kusdyah Rahmawati, 2007:2),“manajemen sumber daya manusia adalah konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur dan taktik yang digunakan untuk mengelolah individu atau manusia melalui organisasi.

Menurut Schuler dalam (Sutrisno, 2009:6),“manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi,dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, oerorganisasi, dan masyarakat.” Jadi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

#### **2.1.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Edy Sutrisno, 2009:8) tujuan utama manajemen sumber daya manusia ada 3, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- c. Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut (Sadili, 2010:30), adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah:

- a. Tujuan Sosial  
Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- b. Tujuan Organisasional  
Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
- c. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.



### 2.1.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, menurut (T. Hani Handoko, 2008:5), dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua, yaitu :

1. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
2. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Menurut (Danang Sunyoto, 2012:4), Fungsi Manajerial manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Perencanaan  
Meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian  
Membentuk organisasi dalam merancang susunan dari berbagai jabatan, personalia dan factor-faktor fisik.
3. Pengarahan  
Mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
4. Pengendalian  
Mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

Sedangkan Menurut (Wahyudi, 2010:12), mengemukakan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial, meliputi:
  - a) Perencanaan (*Planning*)  
Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengaduan, pengembangan, dan pemeliharaan.
  - b) Pengorganisasian (*Organizing*)  
Perorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.
  - c) Pengarahan (*Directing*)  
Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
  - d) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.



## 2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar (*basic*) pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat diuraikan sebagai berikut:

- a) Fungsi Pengadaan  
Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.
- b) Fungsi Pengembangan  
proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c) Fungsi Kompensasi  
pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai timbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.
- d) Fungsi Pengintegrasian  
kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.
- e) Fungsi Pemeliharaan  
kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

### 1.1.1.2 Komunikasi

#### 1.1.1.2.1 Definisi Komunikasi

Manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari tidak lepas dari pengaruh manusia lain sebagai wujud makhluk social. Bentuk interaksi antar manusia dengan berorganisasi. Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang mempunyai misi dan tujuan yang sama untuk memajukan kesejahteraan hidupnya. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya manusia, sebab manusia merupakan factor pelaku

organisasi. Salah satu cara untuk menciptakan kerjasama antar individu adalah jalan komunikasi.

Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:145), “komunikasi yaitu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Menurut (Ardana, dkk. 2012:138), “komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya hubungan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan dan antar karyawan itu sendiri”. (Pace dan Faules, 2006:31), mengatakan “komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”.

Komunikasi menunjukkan kemudahan dalam memperoleh informasi. Komunikasi berhubungan erat dengan kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan terhadap komunikasi kebawah, mendengarkan dalam komunikasi keatas. Kurangnya komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan yang mengacu pada tindakan.

#### **1.1.1.2.2 Fungsi Komunikasi**

Menurut (Robbins, 2003:4), ada 4 fungsi komunikasi didalam sebuah organisasi:

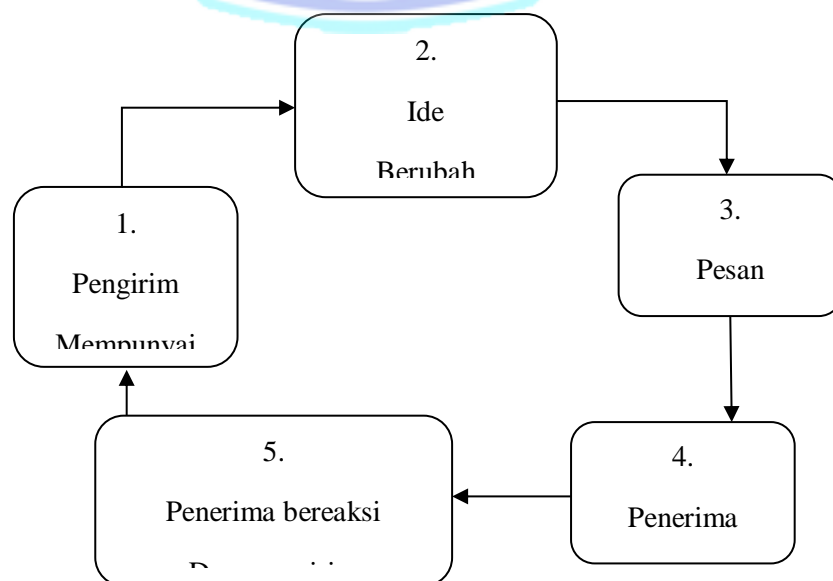
- a. Pengendalian perilaku anggota dengan beberapa cara, agar petunjuk-petunjuk ditaati oleh bawahan.

- b. Motivasi, membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang harus dikerjakan untuk memperbaiki kinerja dibawah standart.
- c. Sarana pengungkap emosi (kepuasan, frustasi, dan lain-lain)
- d. Memberikan informasi yang mempermudah pengambilan keputusan.

**1.1.1.2.3 Proses Komunikasi**

Bovee dan Thill dalam (Rismi dan Donni, 2014:125), menyatakan bahwa proses komunikasi dapat digambarkan seperti:

1. Pengirim mempunyai ide atau gagasan kemudian disampaikan kepada orang lain.
2. Ide diubah menjadi pesan yang dapat dimengerti oleh penerima, pada saat ini perlu diperhatikan bentuk wajah dari sebuah pesan (kalimat, ekspresi wajah, dan gesture) panjang pesan, organisai pesan, tekanan dan gaya dimana semua ini akan tergantung pada siapa yang akan menerima pesan tersebut, gaya pengirim dan suasana hati pengirim.
3. Pesan dikirim, dimana pada tahap ini membutuhkan media dan saluran komunikasi. Media komunikasi mencakup telepon, komputer, surat, memo, laporan, dan kontak langsung antara pengirim dengan penerima. Sedangkan saluran komunikasi mencakup lisan, saluran tertulis, dan saluran elektronik.
4. Penerima menerima pesan, dimana komunikasi terjadi bila penerima pesan menerima pesan yang dikirim kepadanya.
5. Penerima pesan bereaksi dan mengirimkan umpan balik ketika pesan sudah dipahami oleh penerima pesan, dan pengirim pesan dapat menyimpulkan apakah penerima pesan memahami pesannya atau tidak, serta bagaimana sikap penerima terhadap pesan yang disampaikan.





## **Gambar 2.1**

### **Model Komunikasi Bovee dan Thill**

#### **1.1.1.3 Kompensasi**

##### **1.1.1.3.1 Definisi Kompensasi**

Menurut (I Komang Ardan, 2012:153), “segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi”. Bila kompensasi tersebut dikelola dengan baik, akan dapat membantu perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuan. Kompensasi dapat berupa upah dan gaji. Kompensasi bersifat financial maupun non financial. Kompensasi tidak langsung (*direct compensation*) serta dapat berupa manfaat lainnya yang disebut kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Kompensasi membantu organisasi atau perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal kepada karyawan. Keadilan internal pada dasarnya kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atas jabatan lebih tinggi dibayar lebih tinggi demikian sebaliknya. Keadilan eksternal berarti kepada karyawan dibayar setingkat dengan karyawan yang sejenis di perusahaan lain. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Menurut (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:143), kompensasi bisa dirancang secara benar untuk mencapai keberhasilan bersama sehingga karyawan merasa puas dengan jerih payah mereka dan termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama manajemen. Tingkat kompensasi akan menentukan skala

kehidupan ekonomi karyawan, sedangkan kompensasi relative menunjukkan status dan harga karyawan. Dengan demikian, apabila karyawan memandang bahwa kompensasi tidak memadai maka produktivitas, prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan turun.

#### **1.1.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan ransangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. “Kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu factor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan, menurut (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:144).”

Tujuan pemberian kompensasi menurut (Rachmawati, 2008:144-145) pada karyawannya:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas  
Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada  
Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja.
3. Adanya keadilan  
Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhnya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.
4. Perubahan sikap dan perilaku  
Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang baik menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja.
5. Efisiensi biaya  
Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.
6. Administrasi Legalitas  
Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang.

#### **1.1.1.3.3 Faktor Pemberian Kompensasi**

Menurut (Ardana, dkk. 2012:153), faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari

kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerja maka kompensasi relative semakin besar.

## 2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan meningkat besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relative kecil.

## 3. Serikat buruh atau organisasi karyawan

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



4. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak, mereka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Biaya hidup atau *cost of living*

Bila biaya hidup di daerah yang tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah ini rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

6. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menjabat lebih tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

7. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

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

8. Kondisi perekonomian nasional

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

9. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit atau sukar dan mempunyai resiko (*financial* keselamatan) besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya mudah dan risikonya (*financial* kecelakaannya) kecil maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

#### 1.1.1.3.4 Manfaat Pemberian Kompensasi

Adapun manfaat pemberian kompensasi dalam organisasi/perusahaan:

1. Sebagai Transaksi Ekonomi, dengan adanya kompensasi terhadap karyawan, organisasi akan berproduksi lebih banyak dengan kualitas lebih baik. Sedangkan karyawan mendapatkan pendapatan untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Sebagai Transaksi Psikologi, Pekerjaan menggambarkan kontrak psikologi antara manusia dengan organisasi dimana individu menukarkan beberapa tipe

perilaku yang diinginkan organisasi bagi bayaran dan sumber kepuasan lainnya.

3. Sebagai Transaksi Sosial, Kompensasi menggambarkan transaksi sosial karena organisasi merupakan kumpulan orang dan pekerjaan merupakan sesuatu yang penting dalam hubungan antar individu dan organisasi.
4. Sebagai Transaksi Politik, Kompensasi menggambarkan transaksi politik karena menyangkut penggunaan kekuatan dan pengaruh.
5. Sebagai Transaksi Etika, Kompensasi menggambarkan transaksi etis dalam istilah kompensasi yang berkeadilan bagi orang dan pekerja.

#### **1.1.1.3.5 Jenis-Jenis Kompensasi**

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut (Rivai, 2004: 358), kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial,  
Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
  - a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok ( gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
  - b) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
2. Kompensasi Non Finansial.  
Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi

finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Menurut Mondy dan Noe dalam (Panggabean, 2004:76)' mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut Dessler dalam (Indriyatni, 2009), kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

3. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompensasi finansial terdiri atas:

1. Kompensasi Finansial Langsung, yaitu:

- a) Upah, menurut (Nawawi, 2001:316), diartikan “sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain”. Sedangkan (Rivai, 2004:375), mengartikan “upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan”.

- b) Gaji, menurut (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:146), merupakan “balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan.”

- c) Bonus, menurut (Mathis dan Jackson, 2000:369) mendefinisikan “bonus sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan”.

- d) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung/ Tunjangan, yang terdiri atas:

a) Program Asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Menurut (Rivai, 2004:398), jaminan “asuransi yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya”.

b) Program pensiun, menurut (Rivai, 2004:401), “program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif”. Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional maupun internasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada pegawai tetapnya.

c) Bayaran saat tidak masuk kerja, menurut (Rivai, 2004:405), “yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran”. Senada dengan pendapat tersebut (Schuler dan Jackson, 1996:201), “membaginya dalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan”.



#### 1.1.1.4 Kinerja

##### 1.1.1.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja atau sarana prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya sebagai hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses kinerjanya berlangsung. “Kinerja menurut Armstrong adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan standart dan persyaratan- persyaratan atribut yang di sepakati (Wibowo, 2012:8)”.

(Dharma, 2000:141), menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”. Menurut (Mangkunegara, 2011:67), bahwa : “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

(M. Yani, 2012:117), mengemukakan bahwa kinerja adalah “perilaku nyata yang ditampikan setian orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Sedangkan Hasibun dalam (M. Yani, 2012:117) menyatakan “kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesanggupan serta waktu”.

Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga factor diatas semakin besarlah kinerja seseorang.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat ditarik simpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan kerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diembannya. Kinerja pegawai secara akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja.

#### **1.1.1.4.2 Pengukuran Kinerja Karyawan**

Menurut (Dharma, 2000:142), merupakan bahwa standar dalam penilaian kinerja mencakup:

1. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
2. Kualitas/mutu yang duhasilkan
3. Ketepatan waktu kerja/ sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut (mangkunegara, 2016:67), bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan tepat waktu.
2. Penyelesaianpekerjaan melebihi target (kuantitas kerja) yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan (kualitas kerja) yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

#### **2.1.1.4.5 Faktor-Faktor Kinerja**

Menurut (Handoko, 2000:37),“faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, keselamatan dan kesehatan kerja, lingkungan kerja, sistem kompensasi dan/atau gaji, aspek-aspek

ekonomis, aspek-aspek teknis terkait dengan pekerjaan: pelatihan, kemampuan kerja, dan perilaku-perilaku individu lainnya.”

Sedangkan menurut (Harbani Pasolong, 2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

#### **1.1.1.5 Hubungan Komunikasi terhadap Kinerja**

Kinerja karyawan tidak lepas dari komunikasi, menurut (Pace dan Faules, 2006:31), mengatakan “komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.” Komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahannya dan antara sesama rekan kerja. Komunikasi memberikan kemudahan dalam memberikan maupun menerima informasi. Kurangnya komunikasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karena kurangnya komunikasi akan membuat kinerja menjadi kurang maksimal, sebaliknya bila komunikasi berjalan dengan baik maka kinerja akan berjalan maksimal.

#### **1.1.1.6 Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja**

Memberikan kompensasi adalah cara yang paling baik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Secara umum kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Dengan adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan membuat para karyawan merasa hak-haknya di perusahaan dijamin. Kompensasi disini dapat berupa uang lembur, jaminan kesehatan, hari libur, bahkan dapat berupa rasa aman dalam bekerja.

#### **1.1.1.7 Hubungan Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja**

Kinerja pegawai yang tinggi sangat dibutuhkan setiap perusahaan untuk berkembang menjadi lebih baik daripada target yang diharapkan. Seperti halnya yang telah dijelaskan oleh (Yani, 2012), “Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Untuk itu diperlukan macam-macam hal untuk menjadikan hal tersebut diantaranya adalah kompensasi. Karena setiap kinerja yang baik yang ditunjukkan oleh karyawan harus ditunjang dengan kompensasi yang baik pula. Satu hal lagi yang harus diperhatikan dalam membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik adalah hubungan komunikasi yang terjalin baik antar karyawan dan antara karyawan dan atasan.

#### **1.1.2 Kajian Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian diantaranya, sebagai berikut:

a. Putu Gidion Alfa Diana (2013), dengan judul “Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan”. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur atau *path analysis* dengan banyaknya responden berjumlah 61 orang karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan serta semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Usman Fauzi (2014), dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda” Teknik analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan uji pengaruh yang dominan. Data-data yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS menghasilkan persamaan regresi  $Y = 11,861 + 0,750X_1 + 0,292X_2$ . Berdasarkan uji t yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji pengaruh yang dominan diketahui variabel  $X_1$  ( Kompensasi Finansial ) adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda.

c. M. Kiswanto (2010), ”Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda” Teknik analisis data yang digunakan

statistic deskriptif dan inferensial, khususnya regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

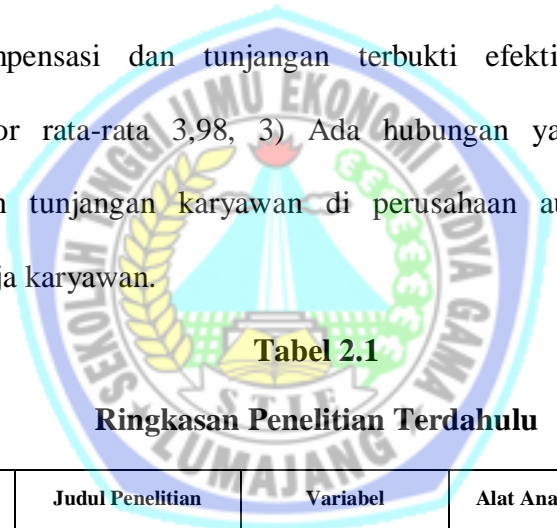
d. Boge triatmanto (2017), dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan” Teknik analisis data yang digunakan model regresi linier berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa, (1) komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, (2) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, (3) Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, dan (4) Komunikasi berpengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

e. Mr. Abdul Hameed (2014), dengan judul “*Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*” Teknik analisis data yang digunakan analisis dalam SPSS 17.0 Version. Teknik analisis dan deskriptif yang berbedadigunakan untuk menganalisa data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, Analisis regresi menunjukkan bahwa semua variabel independen tidak signifikan dan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Analisis deskriptif juga mengungkapkan bahwa semua variabel independen memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

f. Asamu Festus Femi (2014), “*The Impact of Communication on Workers’ Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria*” Teknik analisis data yang digunakan pengumpulan data melalui kuesioner dengan populasi

sampel sebanyak 120 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara komunikasi efektif dengan kinerja, produktivitas dan komitmen pekerja.

g. Lucia Feraro-Banta (2017), dengan judul “*Relation of Compensation and Benefits on Employees’ Performance: A Study of Audit Firms in Bahrain*” Teknik analisis data yang digunakan metode survei deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan;1) Status kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain terbukti bagus seperti yang ditunjukkan oleh skor rata-rata keseluruhan 3,93, 2) Efektivitas kinerja karyawan di perusahaan audit berdasarkan empat komponen kompensasi dan tunjangan terbukti efektif. Ini diambil dari keseluruhan skor rata-rata 3,98, 3) Ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain dan efektivitas kinerja karyawan.



**Tabel 2.1**

**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Boge triatmanto (2017)	Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Komunikasi, Motivasi, dan Kerjasama  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	regresi linier berganda	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa, (1) komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. (2) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. (3) Kerjasama tim tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan dan (4) Komunikasi berpengaruh dominan dalam

					meningkatkan kinerja karyawan.
2.	Mr. Abdul Hameed, Mphil (2014)	<i>Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)</i>	Variabel Independen: Kompensasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Teknik analisis deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara komunikasi efektif dengan kinerja, produktivitas dan komitmen pekerja.
<b>No</b>	<b>Nama Peneliti/Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
3.	Asamu Festus Femi (Ph.D.) (2014)	<i>The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria</i>	Variabel Independen: Komunikasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Pengumpulan data melalui kuesioner	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara komunikasi efektif dengan kinerja, produktivitas dan komitmen pekerja.
4.	Putu Gidion Alfa Diana (2013)	Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan	Variabel Independen: Komunikasi, Kompensasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	analisis jalur atau <i>path analysis</i>	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan serta semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



5.	Usman Fauzi (2014)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda	Variabel Independen: Kompensasi,  Variabel Dependen: kinerja Karyawan	validitas, uji reliabilitas, analisis regresi berganda, uji F, uji t, dan uji pengaruh yang dominan.	Berdasarkan uji t yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji pengaruh yang dominan diketahui variabel X1 ( Kompensasi Finansial ) adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda.
6.	M. Kiswanto (2010)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda	Variabel Independen: kepemimpinan, komunikasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	statistic deskriptif dan inferensial, khususnya regresi berganda	Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
<b>No</b>	<b>Nama Peneliti/Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Alat Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
7.	Lucia Feraro-Banta, Ph.D. (2017)	<i>Relation of Compensation and Benefits on Employees' Performance: A Study of Audit Firms in Bahrain</i>	Variabel Independen: Kompensasi  Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Metode survei deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan 1) Status kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain terbukti bagus seperti yang ditunjukkan oleh skor rata-rata keseluruhan 3,93. 2) Efektivitas kinerja karyawan di perusahaan audit

					berdasarkan empat komponen kompensasi dan tunjangan terbukti efektif. Ini diambil dari keseluruhan skor rata-rata 3,98. 3) Ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan tunjangan karyawan di perusahaan audit di Bahrain dan efektivitas kinerja karyawan.
--	--	--	--	--	---

Sumber : Penelitian terdahulu

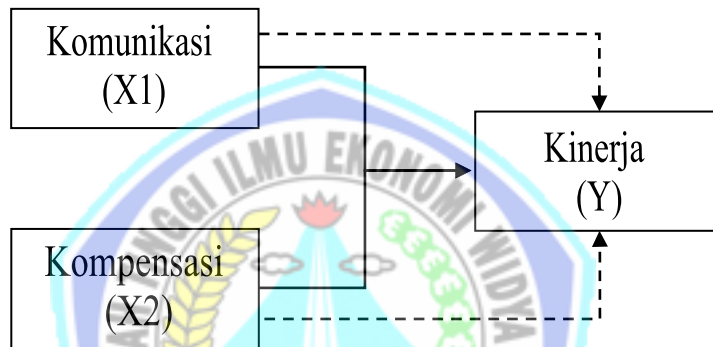
### 1.1.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. “Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pemikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan” (Sugioyo, 2009:88). Jadi kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel penelitian.

“Penelitian yang berkenan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh Karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berpikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian”, (Uma Sekaran dalam Sugiyono, 2009:92).

“Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah perumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis yang digunakan” (Sugiyono, 2009:63).

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan diatas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dinyatakan dalam bentuk paradig penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**

Sumber : Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Keterangan :

- ▶ Garis Simultan
- ▶ Garis Parsial

## 1.2 Hipotesis

Hipotesis menurut (Sugiyono, 2009:93), “merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, Karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesisnya, sebagai berikut:

### a. Hipotesis Pertama

Ho : Tidak terdapat pengaruh komunikasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

Ha : Terdapat pengaruh komunikasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

### b. Hipotesis Kedua

Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

Ha : Terdapat pengaruh kompensasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

### c. Hipotesis Ketiga

Ho : Tidak terdapat pengaruh komunikasi dan kompensasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

Ha : Terdapat pengaruh komunikasi dan kompensasi yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai CV. Bhandit Thailand di Lumajang

