

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

A.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Sunyoto (2015:1) menyatakan bahwa :

”Manajemen sumber daya manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara kerja sama, efektif, dan efisiensi sehingga diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja.

Alma (2010:193) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua kegiatan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih, atau mengorganisasikan dan melayani pegawai. Abdullah (2014:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine, and method*) secara efisien dan efektif”.

Manajemen sumber daya manusia sering disebut juga dengan istilah personalia, pegawai atau karyawan. Pimpinan perusahaan yang mengurus, menempatkan, mengarahkan, serta mengembangkan kelompok kerja dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan dapat disebut sebagai manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia.

Berdasarkan beberapa di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

b. Fungsi dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait antara satu dengan yang lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2015:7) terdiri dari :

- 1) Fungsi perencanaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya.

- 2) Fungsi pengadaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- 3) Fungsi pengembangan berkaitan dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap sumber daya manusia yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.
- 4) Fungsi pemeliharaan berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.
- 5) Fungsi pengguna menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat 5 fungsi dan aktivitas manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengadaan, fungsi pengembangan, fungsi pemeliharaan, dan fungsi pengguna.

A.2. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya karyawan. Program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Di samping itu jika kompensasi dilakukan secara tidak tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, dan melatih karyawan baru.

Pengertian kompensasi menurut Hasibuan (2012:118) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Nawawi (2011:325) kompensasi adalah penghargaan/imbalan pada para karyawan/anggota organisasi yang telah memberikan kontribusi melalui pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi menurut Handoko (2011:155) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena karyawan berharap dengan kompensasi yang diterimanya dapat memenuhi kebutuhannya dan mampu meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasinya tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerjanya akan turun.

Berdasarkan beberapa pengertian kompensasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan perusahaan.

b. Tujuan-Tujuan Kompensasi

Handoko (2011:156) menyatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah memperoleh personalia yang *qualified*, mempertahankan karyawan yang ada sekarang, menjamin keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, dan mengendalikan biaya-biaya.

Tujuan pemberian kompensasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di perusahaan lain.

2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi dilakukan secara tidak tepat, perusahaan bisa kehilangan karyawannya yang baik.

3) Menjamin keadilan

Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung-jawab dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Pelaksanaan kompensasi yang baik dapat mengendalikan pengeluaran biaya untuk menarik, menyeleksi, dan melatih karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan yang legal

Pelaksanaan kompensasi yang baik berarti dapat memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

c. Indikator Kompensasi

Di dalam menentukan kompensasi, dibutuhkan faktor-faktor yang harus dipenuhi agar pemberian kompensasi dapat dilakukan dengan tepat dan layak. Adapun indikator pemberian kompensasi menurut Alma (2010:220) adalah sebagai berikut:

1) Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Setiap perusahaan dalam menetapkan kompensasi pada karyawan harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan karyawan secara minimal. Dengan terpenuhinya kebutuhan minimal bagi karyawan melalui kompensasi, maka karyawan yang bersangkutan akan merasa aman karena kebutuhannya akan terpenuhi. Apabila tidak dapat menetapkan kompensasi minimal ini, maka akan dapat menyulitkan perusahaan antara lain moral kerja dan disiplin kerja sangat rendah, sehingga tidak ada semangat untuk bekerja, yang akhirnya menurunkan produktivitas kerja karyawan.

2) Kompensasi harus dapat mengikat

Dengan kompensasi yang memadai, dapat menghindari karyawan pindah ke perusahaan lain dengan iming-iming kompensasi yang lebih besar, terutama bagi karyawan penting dan berpengalaman.

3) Kompensasi harus dapat memotivasi karyawan

Berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung oleh kondisi karyawan yang ada, sehingga untuk mencapai prestasi kerja yang

diharapkan perlu adanya dorongan. Dorongan yang dimaksud adalah pemberian kompensasi yang tepa, sehingga diharapkan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Apabila suatu perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan sudah dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, maka salah satu tujuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas akan terpenuhi.

4) Kompensasi harus adil

Kompensasi yang adil artinya bukan sama rata tetapi adanya pertimbangan yang matang dan rasional dalam pemberian kompensasi.

5) Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus mempertimbangkan keadaan riil pasar di masyarakat. Bila ini tidak diperhatikan maka akan menyebabkan kegelisahan karyawan. Kegelisahan yang terselubung ini pada suatu ketika akan meledak dalam bentuk demonstrasi.

6) Kompensasi harus bervariasi

Kompensasi yang diberikan tidak perlu dalam bentuk uang saja, tetapi harus dibuat variasi tertentu dengan mempertimbangkan kompensasi dalam bentuk *in natura* dan berbagai fasilitas, misalnya : fasilitas perumahan, kendaraan penghargaan, bonus, dan sebagainya. Kompensasi yang bervariasi akan cukup menarik karyawan, karena karyawan merasa dihargai oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Memenuhi kebutuhan minimal, artinya kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan minimalnya
- 2) Dapat mengikat, artinya kompensasi yang diterima karyawan cukup sehingga karyawan tidak berkeinginan untuk pindah ke perusahaan lain
- 3) Dapat memotivasi karyawan, artinya kompensasi yang diterima karyawan dapat memotivasinya untuk bekerja lebih giat
- 4) Adil, artinya kompensasi yang diterima karyawan adil sesuai dengan pekerjaannya
- 5) Tidak bersifat statis, artinya kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan keadaan riil pasar di masyarakat
- 6) Bervariasi, artinya kompensasi yang diterima karyawan bervariasi berupa uang maupun fasilitas

A.3. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan kepada pihak lain. Dalam organisasi atau perusahaan, komunikasi memiliki peran penting, terutama dalam membentuk organisasi yang efektif dari efisien. Menurut Sopiah (2010:141) komunikasi adalah penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Pertukaran informasi yang terjadi di antara pengirim dan penerima tidak hanya dilakukan dalam bentuk lisan maupun

tertulis, tetapi juga yang menggunakan alat komunikasi canggih. Dewasa ini banyak manager mengirim informasi dengan sistem informasi manajemen yang kompleks, di mana data berasal dari berbagai sumber yang kemudian dianalisis oleh komputer dan disampaikan kepada penerima secara elektronik.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi dapat dianalisis dari tiga tingkatan analisis, yaitu komunikasi antar individu, komunikasi dalam kelompok dan komunikasi keorganisasian. Manajer sebagai orang yang terlibat dalam pengelolaan organisasi perlu memahami tiga tingkatan analisis tersebut.

Menurut Siagian (2009:310), agar komunikasi mencapai hasil yang diharapkan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- 1) Kesiediaan untuk tidak mendominasi pembicaraan
- 2) Mampu menciptakan suasana yang tidak tegang
- 3) Menunjukkan pada “lawan bicara” bahwa pimpinan yang bersangkutan mau mendengar pihak lain.
- 4) Menghilangkan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan yang sedang berlangsung.
- 5) Mampu menempatkan diri pada posisi orang lain
- 6) Sabar
- 7) Mampu mengendalikan emosi
- 8) Mencegah timbulnya suasana perdebatan
- 9) Mengajukan berbagai pertanyaan sebagai bukti perhatian yang diberikan

Berdasarkan beberapa pengertian komunikasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi yang dilakukan baik antara pimpinan dengan karyawan, maupun antara karyawan dengan karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengetahui komunikasi yang ada di perusahaan adalah sebagai berikut

- 1) Tidak mendominasi pembicaraan, artinya pimpinan tidak mendominasi pembicaraan
- 2) Menciptakan suasana yang tidak tegang, artinya pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang tidak tegang
- 3) Mendengarkan pendapat karyawan, artinya pimpinan mau mendengarkan pendapat karyawannya
- 4) Menghilangkan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian, artinya pimpinan dapat menghilangkan hal-hal yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan yang sedang berlangsung
- 5) Mampu menempatkan diri, artinya pimpinan mampu menempatkan diri pada posisi orang lain
- 6) Bersikap sabar, artinya pimpinan bersikap sabar
- 7) Mengendalikan emosi, artinya pimpinan dapat mengendalikan emosi
- 8) Mencegah timbulnya suasana perdebatan, artinya pimpinan dapat mencegah timbulnya suasana perdebatan
- 9) Mengajukan berbagai pertanyaan kepada karyawan, artinya pimpinan mengajukan berbagai pertanyaan sebagai bukti perhatiannya kepada karyawan

b. Fungsi Komunikasi

Sopiah (2010:142) menyatakan bahwa fungsi komunikasi dalam suatu organisasi atau perusahaan ada empat yaitu sebagai pengendali perilaku anggota, untuk membangkitkan motivasi karyawan, pengungkapan emosi, dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Fungsi komunikasi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota. Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan itu di dalam perusahaan.
- 2) Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan. Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

- 3) Komunikasi berperan sebagai pengungkapan emosi. Fungsi ini berjalan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini merupakan mekanisme fundamental di mana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.
- 4) Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan di mana komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai alternatif keputusan.

c. Hambatan-hambatan Terhadap Komunikasi dalam Organisasi

Sopiah (2010:150) menyatakan bahwa hambatan utama komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Menilai sumber
- 2) Penyaringan
- 3) Tekanan waktu
- 4) Mendengarkan secara selektif
- 5) Masalah bahasa
- 6) Bahasa kelompok
- 7) Perbedaan kerangka acuan
- 8) Beban komunikasi berlebihan

Hambatan komunikasi dalam organisasi atau perusahaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut

- 1) Menilai sumber

Menilai sumber adalah penafsiran atau pemberian arti terhadap suatu pesan yang dipengaruhi oleh orang yang mengirim (komunikator) pesan tersebut. Misalnya seseorang yang sudah dicap tidak baik oleh kelompok tertentu dalam organisasi, bilamana pada suatu saat ia

menyampaikan suatu gagasan dan itu dilakukan dengan tulus, tetapi itikad baik gagasan tersebut akan tetap dicurigai oleh si penerima.

2) Penyaringan

Penyaringan berkaitan dengan manipulasi informasi, khususnya informasi yang negatif. Penyaringan ini pada umumnya terjadi pada komunikasi bawah ke atas di mana informasi yang tidak menyenangkan atasan dihilangkan.

3) Tekanan waktu

Keterbatasan waktu merupakan fenomena yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan, dan tekanan waktu menciptakan masalah penting dalam proses komunikasi. Manager seringkali tidak memiliki banyak waktu untuk komunikasi dengan setiap bawahannya. Karena mereka terlalu sibuk, informasi pentingpun seringkali terlewatkan. Orang yang seharusnya masuk dalam saluran komunikasi formal kadangkala diabaikan. Akibatnya adalah timbulnya jalan pintas.

4) Mendengarkan secara selektif

Mendengarkan permasalahan secara efektif merupakan bagian dari permasalahan besar persepsi selektif, di mana orang cenderung hanya mendengarkan bagian tertentu dari informasi dan mengabaikan bagian yang lain karena berbagai alasan. Orang hanya mendengar apa yang ingin didengarkannya dan mengabaikan informasi yang tidak diinginkannya.

5) Masalah bahasa

Komunikasi merupakan suatu proses simbolis yang sebagian besar tergantung pada kata-kata yang dimaksudkan mengandung arti tertentu. Seringkali orang berpikir bahwa mereka berbicara dalam bahasa dan pengertian yang sama, padahal kata-kata yang diucapkannya memiliki arti yang berbeda bagi orang lain atau lawan bicaranya.

6) Bahasa kelompok

Pada umumnya kelompok-kelompok profesional mengembangkan istilah-istilah teknis yang hanya dimengerti oleh kelompoknya sendiri. Hal ini dimaksudkan selain untuk mempercepat dan membuat komunikasi lebih efektif juga dimaksudkan untuk menimbulkan perasaan memiliki, kepaduan maupun kebanggaan, misalnya penggunaan istilah-istilah teknis seperti *overhead cost*, *break eventpoint*, dan lain sebagainya yang biasa dipakai oleh para ekonom seringkali tidak dipahami oleh kelompok-kelompok lain sehingga kemudian menimbulkan hambatan komunikasi.

7) Perbedaan kerangka acuan

Komunikasi yang efektif memerlukan adanya proses penyandian dan penguraian berdasarkan pada pengalaman yang sama. Jika di antara mereka yang berkomunikasi tidak memiliki pengalaman yang sama maka komunikasi dapat terganggu. Orang-orang dalam organisasi dari fungsi atau departemen yang berbeda menafsirkan informasi yang sama dengan cara yang berbeda. Misalnya bagian pemasaran menafsirkan

penurunan penjualan karena kualitas produk yang rendah, sementara bagian produksi menafsirkannya sebagai kurang efektifnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh bagian pemasaran.

8) **Beban komunikasi berlebihan**

Jika penerima mendapatkan informasi lebih dari yang mungkin dapat mereka tangani maka mereka akan mengalami beban komunikasi yang berlebihan. Informasi memang sangat dibutuhkan oleh manager dalam proses pengambilan keputusan, tetapi pesatnya kemajuan teknologi informasi itu menyebabkan manager kebanjiran informasi yang kemudian mengakibatkan mereka mengalami kesulitan untuk menanggapi informasi yang disampaikan.

A.4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Moeheriono dalam Abdullah (2014:3) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya. Dengan demikian persoalan kinerja karyawan juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi.

Kinerja karyawan menurut Gaol (2014:273) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan pengertian kinerja karyawan menurut Hasif, *et al.* (2015:50) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja karyawan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan informasi yang sangat berharga untuk merencanakan dan mengambil keputusan tentang sumber daya manusia karena melalui penilaian kinerja, sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat diketahui dan dipetakan. Pengertian penilaian kinerja menurut Mondy and Noe dalam Melinda (2012:115) merupakan sistem formal yang dilaksanakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu. Sistem penilaian kinerja dapat diartikan sebagai sistem yang merupakan proses sistematis dan rutin untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia serta memberikan umpan balik untuk perencanaan kinerja sumber daya manusia yang akan datang.

Werther and Davis dalam Melinda (2012:123) menyatakan bahwa terdapat sebelas manfaat dalam melakukan penilaian kinerja yaitu:

- 1) Perbaikan kinerja (*performance improvement*)
- 2) Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)
- 3) Keputusan penempatan (*placement decision*)
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*)
- 6) Keberhasilan proses staffing (*staffing process*)
- 7) Ketepatan informasi (*informational inaccuracies*)
- 8) Kesalahan desain jabatan (*job design error*)
- 9) Kesempatan bagi sumber daya manusia (*equal employment opportunity*)
- 10) Tantangan-tantangan eksternal (*eksternal challenges*)
- 11) Umpan balik untuk departemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

Manfaat penilaian kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja (*performance improvement*)

Dilakukannya penilaian kinerja membuat atasan dari sumber daya manusia yang bersangkutan dapat membuat kesepakatan bersama untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia.

- 2) Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan penetapan kompensasi upah/gaji. Sehingga kompensasi atau gaji yang diberikan menjadi lebih obyektif dan adil, artinya bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik akan memperoleh kompensasi yang baik juga.

- 3) Keputusan penempatan (*placement decision*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan menjadi masukan berharga untuk membuat keputusan penempatan kerja sehingga mengurangi kesalahan

penempatan karyawan atau dengan kata lain organisasi dapat menerapkan *the right man in the right place*.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan (*training and development needs*)

Hasil penilaian kinerja yang jelek atas sumber daya manusia tertentu menjadi masukan berharga untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusia.

5) Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*)

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan karir sumber daya manusia.

6) Keberhasilan proses staffing (*staffing process*)

Hasil penilaian kinerja menggambarkan kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam menentukan proses staffing dalam organisasi.

7) Ketepatan informasi (*informational inaccuracies*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan kesalahan informasi dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan sistem informasi sumber daya manusia yang digunakan. Apabila informasi yang digunakan tidak tepat dan akurat, maka hal ini akan mempengaruhi kredibilitas departemen sumber daya manusia dalam melakukan proses *staffing* dalam organisasi. Akibatnya kondisi *the right man in the right place* tidak tercapai.

8) Kesalahan desain jabatan (*job design error*)

Hasil penilaian kinerja merupakan indikasi gejala (*symptom*) kesalahan dalam membuat desain jabatan.

9) Kesempatan bagi sumber daya manusia (*equal employment opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menjadi acuan dalam menentukan keputusan penempatan sumberdaya manusia sehingga tidak ada kesan diskriminasi atau subyektivitas. Adanya penilaian kinerja membuat suasana kerja dan hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi menjadi terkesan adil.

10) Tantangan-tantangan eksternal (*eksternal challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan adanya faktor eksternal yang mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja sumber daya manusia seperti keluarga, kesehatan, keuangan dan sebagainya.

11) Umpan balik untuk departemen sumber daya manusia (*feedback to human resources*)

Hasil penilaian kinerja dapat mengindikasikan seberapa baik fungsi sumber daya manusia dapat diterapkan dalam organisasi.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Moehariono dalam Abdullah (2014:145) adalah ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Meskipun indikator kinerja antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain berbeda, namun ada persyaratan-persyaratan lain yang bersifat umum yang sama untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal.

Persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja karyawan menurut Abdullah (2014:149) adalah sebagai berikut:

- a. *Consistency*, tidak berubah baik antar periode waktu maupun antar unit organisasi.
- b. *Comparability*, mempunyai daya banding yang layak dan tepat.
- c. *Clarity*, sederhana, mudah dimengerti, dan dipahami oleh semua organisasi.
- d. *Controllability*, dapat dikendalikan dalam wilayah dan departemen yang ada dalam lingkungan organisasi.
- e. *Contingency*, berdasarkan struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian, dan kompleksitas.
- f. *Comprehensiveness*, merefleksikan semua aspek perilaku yang cukup penting untuk pembuatan keputusan manajerial.
- g. *Boundedness*, fokus pada faktor-faktor utama yang merupakan perwujudan keberhasilan organisasi.
- h. *Relevance*, dalam penerapannya memerlukan indikator yang spesifik sehingga relevan dengan kondisi dan kebutuhan tertentu.
- i. *Feasibility*, target-target yang dipergunakan sebagai dasar indikator perumusan indikator kinerja harus merupakan harapan yang realistis.

Indikator kinerja dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan menurut Nawawi (2011:67) adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja yang dicapai
- b. Kualitas hasil kerja yang dicapai
- c. Jangka waktu mencapai kinerja tersebut
- d. Kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja
- e. Kemampuan bekerja sama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan indikator sebagai berikut:

- a. Kuantitas, artinya terdapat peningkatan kuantitas hasil kerja yang dicapai
- b. Kualitas, artinya terdapat peningkatan kualitas hasil kerja yang dicapai

- c. Waktu, artinya rangka waktu dalam penyelesaian pekerjaan makin singkat
- d. Kehadiran, artinya terdapat peningkatan kehadiran di tempat kerja
- e. Bekerja sama, artinya terdapat peningkatan kemampuan bekerja sama

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Liando, *et al.* (2016) yang melakukan penelitian dengan “Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Tbk Manado”. Persamaan penelitian Liando, *et al.* (2016) dengan penelitian sekarang adalah penggunaan variabel bebas kompensasi dan komunikasi, penggunaan variabel terikat kinerja karyawan, serta teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian Liando, *et al.* (2016) dengan penelitian sekarang adalah: a) Pada penelitian Liando, *et al.* (2016) terdapat variabel bebas disiplin kerja. b) Sampel penelitian Liando, *et al.* (2016) adalah karyawan PT. Telkom Tbk Manado, sedangkan sampel penelitian sekarang adalah karyawan PT Aneka Pratama Plastindo.

Liando, *et al.* (2016) menemukan bahwa kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Tbk Manado.

Wijaya dan Andreani (2015) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama". Persamaan penelitian Wijaya dan Andreani (2015) dengan penelitian sekarang adalah: a) Penggunaan variabel bebas kompensasi. b) Penggunaan variabel terikat kinerja karyawan. c) Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian Wijaya dan Andreani (2015) dengan penelitian sekarang adalah: a) Pada penelitian Wijaya dan Andreani (2015) terdapat variabel bebas motivasi, sedangkan pada penelitian sekarang (2017) terdapat variabel bebas komunikasi. b) Sampel penelitian Wijaya dan Andreani (2015) adalah karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama, sedangkan sampel penelitian sekarang adalah karyawan PT Aneka Pratama Plastindo.

Wijaya dan Andreani (2015) menemukan bahwa motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

Partini dan Hartono (2013) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta". Persamaan penelitian Partini dan Hartono (2013) penelitian sekarang adalah: a) Penggunaan variabel bebas komunikasi. b) Penggunaan variabel terikat kinerja karyawan. c) Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Sedangkan perbedaan penelitian Partini dan Hartono (2013) dengan penelitian sekarang

adalah: a) Pada penelitian Partini dan Hartono (2013) terdapat variabel bebas kepemimpinan dan kedisiplinan, sedangkan pada penelitian sekarang terdapat variabel bebas kompensasi. b) Sampel penelitian Partini dan Hartono (2013) adalah karyawan Pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama, sedangkan sampel penelitian sekarang adalah karyawan Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta.

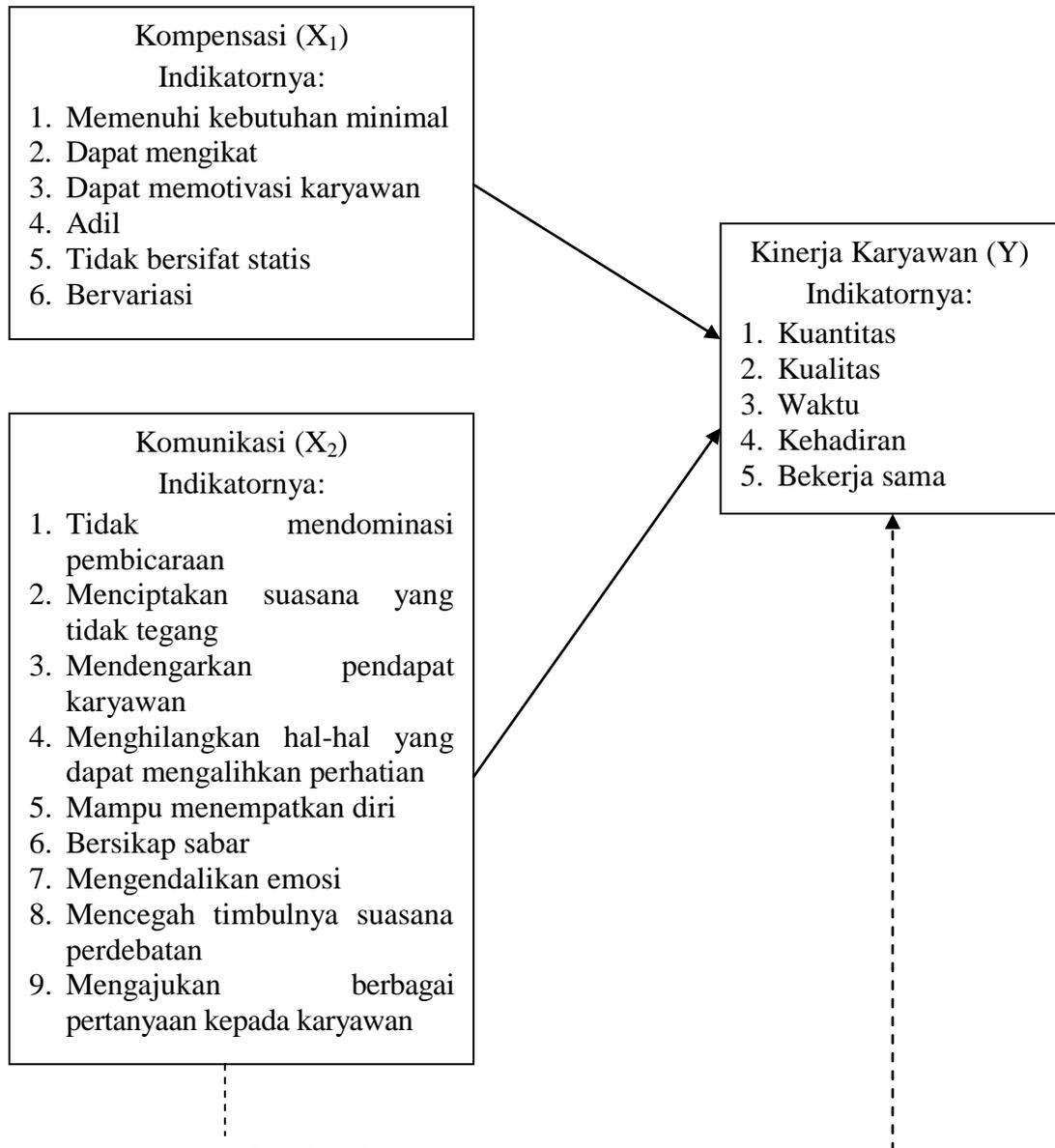
Partini dan Hartono (2013) menemukan bahwa komunikasi, kepemimpinan dan kedisiplinan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi, kepemimpinan dan kedisiplinan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan yang tinggi dapat diupayakan melalui pengembangan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya pemberian kompensasi dan adanya komunikasi yang baik yang ada di perusahaan, dimana jika hal ini dilakukan dengan baik akan mempunyai pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka pengaruh kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Darmadi (2011:43) adalah penjelasan yang bersifat sementara untuk tingkah laku, kejadian, dan peristiwa yang sudah atau akan terjadi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga kompensasi dan komunikasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Aneka Pratama Plastindo.
2. Diduga kompensasi dan komunikasi secara sendiri-sendiri (parsial) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Aneka Pratama Plastindo.