

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kompensasi

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:83) “Kompensasi adalah sesuatu yang harus dipertimbangkan, sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”. Menurut Hasibuan (2019:118) “Kompensasi adalah semua pendapatan baik dalam bentuk uang maupun barang yang diperoleh secara langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh instansi”. Menurut Nitisemito (2018:149) “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh instansi kepada para pegawainya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap”. Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu pendapatan atau imbalan balas jasa yang diterima oleh pegawai baik berupa uang (finansial) maupun non finansial atas apa yang dikerjakan mereka untuk tujuan bersama suatu instansi.

2.1.2 Tujuan Kompensasi

Menurut Sutrisno (2019:188) tujuan kompensasi sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja
Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan instansi terhadap prestasi kerja para pegawai. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan oleh instansi.

2. Menjamin keadilan
Dengan adanya kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara pegawai dalam instansi. Masing-masing pegawai akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja
3. Mempertahankan pegawai
Dengan sistem kompensasi yang baik, pegawai akan lebih survival bekerja pada instansi itu. Hal ini berarti dapat mencegah keluarnya pegawai dari instansi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
4. Memperoleh pegawai yang bermutu
Adanya bentuk kompensasi yang layak, akan ada banyak peluang untuk menarik banyak calon pegawai yang menjanjikan, mempunyai mutu dan juga mempunyai kesempatan untuk menentukan pegawai yang berprestasi serta mengidentifikasi pegawai yang menonjol di dalam keahliannya.
5. Pengendalian biaya
Sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.
6. Memenuhi peraturan-peraturan
Pemerintah menuntut bentuk kompensasi yang layak. Instansi yang baik dituntut adanya bentuk administrasi kompensasi yang baik.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Menurut Sutrisno (2019:194) ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Produktivitas
Dalam hal pembayaran kompensasi, perhatian diberikan pada seberapa banyak produktivitas yang disumbangkan oleh pegawai kepada pihak instansi. Oleh karena itu, berikut ini berlaku untuk semakin tinggi kinerjanya, semakin tinggi juga kompensasi yang dibayarkan instansi kepada pegawainya.
2. Kemampuan untuk membayar
Ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan instansi dalam membayar kompensasi pegawai. Karena sangat mustahil membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.
3. Kesiediaan untuk membayar
Sekalipun suatu instansi mampu memberi kompensasi, bukan berarti instansi tersebut bersedia membayar kompensasi secara layak.

4. **Permintaan dan penawaran tenaga kerja**
Permintaan dan penawaran tenaga kerja mempunyai dampak signifikan terhadap kompensasi. Ketika permintaan tinggi, kompensasi cenderung naik, dan sebaliknya ketika penawaran tenaga kerja instansi pemerintah rendah, kompensasi cenderung menurun.

2.1.4 Indikator Kompensasi

Menurut Sutrisno (2019:183) indikator kompensasi sebagai berikut:

1. **Gaji**
Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan instansi. Gaji sifatnya tetap dan diberikan dalam jumlah yang pasti selama masih ada hubungan kerja, maka gaji dapat diterima oleh pegawai berdasarkan perhitungan bulanan.
2. **Insentif**
Insentif adalah imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan. Insentif hanya dapat diberikan kepada pegawai apabila ia bisa menghasilkan kinerja melebihi standar yang telah ditetapkan.
3. **Tunjangan**
Tunjangan merupakan imbalan yang diterima secara langsung kepada pegawai dengan tujuan pegawai mengabdikan hidupnya pada instansi. Misalnya, tunjangan jabatan, tunjangan keluarga.
4. **Fasilitas**
Fasilitas adalah sarana prasarana untuk melancarkan dan melaksanakan pekerjaan pegawai.

2.2 Komunikasi

2.2.1 Pengertian Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2013:145) “Komunikasi adalah suatu metode pengalihan suatu penjelasan, gagasan, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menafsirkan sesuai dengan tujuan yang dimaksud”. Menurut Nitisemito (2018:239) “Komunikasi adalah sebagai proses penjelasan dari satu pihak ke pihak yang lain yang dapat berupa agenda-agenda, instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, arahan-arahan dan lain sebagainya”. Menurut Thoah (2019:167) “Komunikasi adalah

suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak akan terjadi apabila penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya dalam bentuk distorsi”. Sedangkan Menurut Zavitry dkk (2017:222) “Komunikasi adalah penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu atau mengubah sikap, pendapat atau perilaku baik secara lisan maupun tidak langsung”. Dari pengertian ahli, peneliti dapat menyimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu aktivitas pertukaran ide atau informasi yang dapat menyebabkan seseorang dapat memahami maksud dari komunikasi tersebut. Dengan berkomunikasi pegawai dapat bekerja sama dengan orang lain secara baik, sehingga tujuan dapat terlaksana sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Menurut Mangkunegara (2013:148) ada dua tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

1. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.
 - a. Ketrampilan *sender*
Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
 - b. Sikap *sender*
 Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Maka dari

itu, *sender* harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

c. Pengetahuan *sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*

d. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

2. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

a. Ketrampilan *receiver*

Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh *sender* akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai ketrampilan mendengarkan dan membaca.

b. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap *sender* sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Makin dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

c. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

d. Media saluran komunikasi

Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera.

2.2.3. Keuntungan-Keuntungan Komunikasi yang Baik

Menurut Nitisemito (2018:254) keuntungan-keuntungan dengan dilaksanakan komunikasi yang baik antara lain:

1. Kelancaran tugas-tugas yang dapat lebih terjamin
 Dengan komunikasi yang baik berarti apa yang kita komunikasikan akan dapat dimengerti, sehingga kita tidak perlu mengadakan pengulangan berkali-kali terhadap komunikasi yang telah kita sampaikan. Ini semua dapat menyebabkan kelancaran tugas-tugas dapat terganggu. Sebaliknya dengan komunikasi yang baik berarti pula kelancaran tugas-tugas dapat lebih terjamin.
2. Biaya-biaya yang dapat ditekan.
 Dengan komunikasi yang kurang baik selain dapat mengganggu kelancaran tugas-tugas sering pula dapat menyebabkan bertambahnya biaya-biaya. Misalnya karena komunikasi tidak dimengerti dan tidak ada dari penerima komunikasi merayakan ketidakpengertian tersebut maka berarti komunikasi-komunikasi tidak diindahkan atau diindahkan tetapi salah dengan apa yang kita maksudkan. Hal ini berarti dengan komunikasi yang kurang baik dapat menimbulkan biaya-biaya yang berarti pula dengan komunikasi yang baik kita akan dapat menekan biaya.
3. Dapat meningkatkan partisipasi
 Agar partisipasi baik berarti harus ada komunikasi timbal balik. Hal ini berarti menimbulkan unsur pengikutsertaan dari bawahan kepada instansi. Hal ini berarti dengan partisipasi yang baik, kita akan mendapat meningkatkan partisipasi dari pada mereka.
4. Pengawasan dapat dilakukan dengan lebih baik
 Dengan adanya komunikasi yang baik berarti hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin baik. sehingga hal ini berarti pengawasan dari pimpinan atau tugas-tugas yang dilakukan dapat dilakukan dengan lebih baik.

2.2.4 Indikator Komunikasi

Menurut Thoha (2019:191) indikator komunikasi di jelaskan sebagai berikut:

1. Keterbukaan
 Setidaknya ada dua aspek untuk menunjukkan kualitas keterbukaan dalam komunikasi. yakni: aspek keinginan untuk terbuka dengan orang lain. Karena keterbukaan ini, setiap orang tidak boleh tertutup untuk menerima informasi dan, jika dianggap relevan dalam konteks percakapan lawan bicara, mengirim informasi tentang dirinya, bahkan informasi tentang dirinya, perlu melakukannya. Aspek lainnya adalah keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimuli jujur yang datang kepadanya.
2. Empati
 Empati adalah perasaan yang dialami orang lain ketika dia mengalami emosi bersama dengan perasaan orang lain yaitu, mencoba berempati dengan perasaan orang lain. Yang terpenting, jangan menilai tindakan atau sikap mereka sebagai benar atau salah.

3. Dukungan

Adanya dukungan ini memungkinkan komunikasi interpersonal yang efektif. Dukungan ada kalanya terucapkan dan ada kalanya tidak terucapkan. Dukungan yang tidak terucapkan tidak memiliki nilai negatif, tetapi dapat menjadi aspek positif dari komunikasi. Gerakan-gerakan seperti anggukan kepala, kerdipan mata, senyum, atau tepukan tangan merupakan dukungan positif yang tak terucapkan.

4. Kesamaan

Komunikasi antar pribadi akan lebih bisa efektif jika orang-orang yang berkomunikasi itu dalam suasana kesamaan. Ini bukan berarti bahwa orang-orang yang tidak mempunyai kesamaan tidak bisa berkomunikasi. Jelas mereka bisa berkomunikasi. Tetapi jika komunikasi mereka menginginkan efektif, hendaknya diketahui kesamaan-kesamaan kepribadian di antara mereka. Dengan cara ini dimaksudkan hendaknya kedua pihak yang berkomunikasi dihargai dan dihormati sebagai sesama manusia yang mempunyai sesuatu yang penting untuk di kontribusikan kepada sesamanya. Karakteristik kesamaan dalam komunikasi dapat pula dilihat dari kedudukan antara pembicara dan pendengar.

2.3 Semangat Kerja

2.3.1 Pengertian Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2018:160) “Semangat kerja adalah melaksanakan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”. Menurut Hasibuan (2019:94) “Semangat kerja adalah keinginan dan kesanggupan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”. Sedangkan menurut Susipta (2015:117) “Semangat kerja dapat diartikan sebagai sebagai sebuah iklim atau suatu suasana kerja yang terdapat di dalam sebuah instansi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan semua pekerjaan dan mendorong kinerja untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif”. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerja sama dengan giat

dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaannya untuk mencapai tujuan instansi.

2.3.2 Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2018:160) indikasi turunnya semangat kerja sebagai berikut:

1. Turunnya produktivitas kerja
Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam instansi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.
2. Peningkatan ketidakhadiran
Ketika semangat kerja menurun pegawai menjadi malas bekerja. Bilamana kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan. Apalagi bilamana waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.
3. Tingkat *turnover* tinggi
Jika dalam suatu instansi terjadi tingkat keluar masuk pegawai yang semakin tinggi terutama ditimbulkan pegawai mengalami ketidaksenangan saat mereka bekerja, sebagai akibatnya mereka bahkan berusaha untuk mendapatkan pekerjaan lain yang di anggap lebih sesuai.
4. Peningkatan jumlah kerusakan
Peningkatan jumlah kerusakan menunjukkan penurunan semangat dan antusiasme untuk bekerja, tetapi peningkatan jumlah kerusakan belum tentu disebabkan oleh penurunan semangat dan antusiasme untuk bekerja. Namun, karena banyak faktor lain, ini juga dapat meningkatkan kerusakan.
5. Kecemasan dimana-mana
Kecemasan dimana-mana dapat terjadi apabila semangat dan antusiasme kerja menurun. Pimpinan wajib mengetahui alasan adanya kecemasan yang timbul. Kecemasan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain. Wajib diketahui bahwa kecemasan ialah salah satu tanda penurunan semangat kerja.
6. Tuntutan yang sering kali terjadi
Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Oleh karena itu, bilamana dalam suatu instansi sering terjadi tuntutan, maka instansi tersebut harus waspada.

7. Pemogokan

Pemogokan ialah perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan, ketakutan dan sebagainya. Jika ini meningkat dan menjadi tidak dapat ditoleransi, hal ini bisa menyebabkan tuntutan. Dan jika tuntutan gagal, biasanya diakhiri dengan pemogokan.

2.3.3 Cara Meningkatkan Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2018:170) ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi seperti berikut:

1. Gaji yang cukup
Pengertian cukup ini adalah sebenarnya sangat relatif sifatnya. Oleh karena itu cukup di sini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi instansi tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada para pegawainya.
2. Memperlihatkan kebutuhan rohani
Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, maka mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani ini antara lain adalah menyediakan tepat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya
3. Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai
Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para pegawai untuk menghindarkan hal-hal seperti itu, maka instansi perlu sekali, kadang-kadang (dalam waktu tertentu) menciptakan suasana santai.
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
Seorang pemimpin seharusnya tidak memarahi pegawainya di depan umum. Jika seorang pegawai dimarahi di depan umum, apalagi di depan rekan kerjanya, maka perasaan malu dan jengkel akan timbul. Harga dirinya serasa diredakan. Perasaan seperti itu dapat menurunkan semangat dan kegiatan kerjanya. Dan sebaliknya, jika seorang pegawai yang berprestasi, maka sebaiknya pimpinan memberikan pujian atau penghargaan di depan rekan-rekannya secara wajar. Menjaga harga diri para pegawai tujuannya adalah untuk membuat mereka menyenangkan lapangan pekerjaannya.
5. Tempatnya pegawai pada posisi yang tepat
Setiap instansi harus mampu menempatkan para pegawainya pada posisi yang tepat. Artinya tempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan keterampilan masing-masing.

6. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju
Semangat kerja pegawai akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk dapat maju. Sebaliknya jika mereka tak dapat mempunyai harapan untuk maju dalam instansi, maka semangat kerjanya lama-kelamaan akan menurun. Jadi hendaknya setiap instansi memberikan kesempatan pegawainya.
7. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan perlu diperhatikan
Semangat kerja para pegawai akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan instansi melaksanakan program pensiun bagi para pegawainya.
8. Usahakan pegawai mempunyai loyalitas
Kesetiaan atau loyalitas pegawai pada instansi dapat menimbulkan rasa tanggung jawab tanggung jawab dapat menciptakan semangat kerja.
9. Sekali-sekali pegawai perlu diajak berunding
Mengajak pegawai untuk berunding serta mengatasi pelaksanaan pada instansi apabila pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami suatu masalah untuk dipecahkan secara pribadi, maka pegawai perlu diajak berunding.
10. Pemberian insentif yang terarah
Instansi akan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada pegawai yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya. Cara seperti itu sangat efektif untuk mendorong semangat kerja para pegawai.
11. Fasilitas yang menyenangkan
Setiap instansi bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para pegawai. Apabila dengan fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan pada para pegawainya, maka berarti semangat kerja dapat pula ditingkatkan.

2.3.4 Indikator Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (2018:161) indikator semangat kerja sebagai berikut:

1. Absensi
Absensi merupakan salah satu indikator yang memperlihatkan ketidakhadiran pegawai pada pekerjaannya. Termasuk ketika waktu sakit, kecelakaan kerja, serta pergi meninggalkan pekerjaan di sebabkan alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang bukan absensi yaitu diberhentikan sementara, tidak ada pekerjaan yang dikerjakan, periode libur, atau cuti yang sah, dan pemberhentian kerja.
2. Kerja sama
Kerja sama dapat diwujudkan dari kesediaan pegawai untuk bisa bekerja sama dengan atasan atau dengan rekan kerja mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan instansi. Selain itu, kerja sama yang dilakukan dapat dilihat dari kesediaan seseorang untuk saling membantu di antara rekan

sekerja yang berkaitan dengan tugas-tugasnya dan terlihat semangat dan keaktifan dalam kegiatan instansi.

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang dirasakan menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para pegawai memandang semua pekerjaan mereka.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai dengan peraturan instansi baik dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Dalam kenyataannya bila suatu instansi telah berupaya dan mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang telah ditaati oleh sebagian besar pegawai, maka kedisiplinan bisa dikatakan telah dapat ditegakkan.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Sutrisno (2019:149) “Kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”. Sedangkan menurut Sucipta (2015:117) “Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam usaha untuk mencapai tujuan instansi secara legal serta sesuai dengan moral dan etika”. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan.

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2019:153) “Penilaian kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi kinerja seseorang secara periodik. Proses penilaian kinerja ditujukan untuk memahami kinerja seseorang”.

Tujuan ini memerlukan sebuah proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja pegawai dalam sebuah instansi. Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat kinerja pegawai yang didasarkan pada tahap observasi. Selanjutnya proses penilaian kinerja dilanjutkan dengan tahap pengembangan. Ini berarti bahwa pihak penilaian bukan sekadar dapat melakukan penilaian, memberikan nilai, melainkan juga dapat melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja pegawai.

2.4.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:67) ada dua faktor yang memengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata rata (IQ 110 – 120) dengan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan instansi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental mampu secara fisik memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.4.4 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013:75) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas Kerja
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas Kerja
Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Tanggung Jawab
Kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko pekerjaan yang dilakukan.
4. Inisiatif
Adanya inisiatif dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seorang pegawai yang memiliki kinerja baik. Sehingga tanpa menunggu atasan, pegawai mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dilakukan dengan mendasarkan pada beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 1
Penelitian Sebelumnya

No	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Zavitry, Hassenna 2017</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Pt. Hm Sampoerna Surabaya”</p> <p>Sumber : Jurnal Manajemen Branchmark Vol.3 No. 3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 41,173 yang artinya $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} yaitu 2,71 dengan nilai signifikansi 0,000 di mana nilai signifikansi lebih kecil dari pada taraf signifikansi sebesar $\alpha = 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kompensasi (X_1), Komunikasi (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) dan mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). 2. Uji t diperoleh t hitung untuk masing-masing variabel yaitu variabel Kompensasi (X_1) sebesar 3,421, Komunikasi (X_2) sebesar 3,671 dan Lingkungan Kerja (X_3) sebesar 3,167 lebih besar dari t tabel dengan nilai signifikasinya lebih dari 5% atau 0,05 maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Kompensasi (X_1), Komunikasi (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) secara sendiri-sendiri (parsial) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) 3. Uji hipotesis secara dominan, variabel bebas yang mempunyai pengaruh terbesar terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan adalah variabel Kompensasi (X_1) dengan nilai koefisien β (beta) yang lebih besar diantara 	<p>Sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai (X_1), Komunikasi sebagai (X_2), dan Kinerja digunakan (Y). Dengan menggunakan taraf signifikan 0,05</p>	<p>Perbedaan terletak pada objek penelitian. Terdapat variabel Lingkungan Kerja (X_3) pada penelitian sebelumnya dan pada penelitian ini terdapat variabel Semangat Kerja (X_3). Dengan sampel penelitian sebanyak 86 responden.</p>

		variabel-variabel bebas lainnya yaitu sebesar 0,354. Sedangkan Komunikasi (X_2) memiliki nilai 0,330 dan Lingkungan Kerja memiliki nilai 0,266.		
2	<p>Liando, Lucky, dan Bernhard Tewel 2016</p> <p>“Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di No. Telkom Tbk Manado”</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA Vol.4 No.5</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi (X_1) signifikansi p-value = $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau Kompensasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). 2. Komunikasi (X_2) signifikansi p-value = $0,049 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a diterima dan menolak H_0 atau Komunikasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). 3. Disiplin Kerja (X_3) signifikansi p-value = $0,881 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_a ditolak dan menerima H_0 atau Disiplin Kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). 	Sama-sama menggunakan Kompensasi sebagai (X_1), Komunikasi sebagai (X_2), dan Kinerja sebagai (Y). Dengan menggunakan taraf signifikan 0,05	Perbedaan terletak pada objek penelitian. Terdapat variabel Disiplin Kerja (X_3) pada penelitian sebelumnya dan pada penelitian ini terdapat variabel Semangat Kerja (X_3). Dengan sampel penelitian sebanyak 37 responden
3	<p>I Nyoman Susipta 2015</p> <p>“Pengaruh Semangat Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan”</p> <p>Sumber : Jurnal Manajemen Gajayana. Vol.12 No. 2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara simultan Semangat Kerja, dan Komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja karyawan di lingkungan Universitas Gajayana Malang. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji F hitung sebesar 13.953 dengan tingkat signifikansi 0,000 di bawah $\alpha = 0,05$. 2. Secara parsial variabel Semangat Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji t hitung sebesar 2,741 dengan tingkat signifikansi 0,009 di bawah $\alpha = 0,05$. 	Sama-sama menggunakan Variabel X (Semangat Kerja dan Komunikasi) dan Y (Kinerja). Dengan menggunakan taraf signifikan 0,05	Pada penelitian ini terdapat variabel Kompensasi. Dengan sampel penelitian sebanyak 48 responden.

		3. Secara parsial variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji t hitung sebesar 2,810 dengan tingkat signifikansi 0,007 di bawah $\alpha = 0,05$		
--	--	--	--	--

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi sangat penting bagi pegawai karena kompensasi merupakan sumber penghasilan demi kelangsungan hidup pegawai itu sendiri dan keluarganya. Tingkat besar kecilnya kompensasi pegawai disesuaikan dengan pangkat, golongan, ruang dan masa kerja. Dengan adanya pemberian kompensasi kepada para pegawai agar pegawai mampu mendorong pencapaian kinerja, dan meningkatkan kapabilitas kinerja. Dengan pemberian kompensasi yang baik, pegawai akan merasa puas dan nyaman sehingga mereka akan bekerja dengan produktif yang pada akhirnya akan membantu instansi mencapai tujuannya.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Sutrisno (2019:181) “Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif di dalam hubungan kerja. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) instansi terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran, yang telah diberikan mereka kepada instansi”. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Liando dkk. (2016), dengan judul (Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap

Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Tbk Manado) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6.2 Hubungan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang berjalan dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai. Komunikasi yang baik dicirikan oleh pemahaman tentang makna pengirim. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Karena pada dasarnya komunikasi dibutuhkan pada kegiatan yang ada, sehingga dengan adanya komunikasi yang baik maka dapat memacu para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja mereka masing-masing.

Hal ini diperkuat dengan pernyataan Nitisemito (2018:258) “Salah satu syarat utama agar komunikasi berjalan baik, maka dalam melaksanakan komunikasi perlu dilandasi saling pengertian antara pemberi dan penerima komunikasi sehingga berpengaruh terhadap hasil kerja. Tanpa komunikasi yang baik maka instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, saran-saran, dan sebagainya hanya akan tinggal di atas kertas”. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zavitry dkk. (2017), dengan judul (Pengaruh Kompensasi, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi PT. HM Sampoerna) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.6.3 Hubungan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Semangat kerja yang tercipta memengaruhi kinerja pegawai dalam suatu instansi. Kinerja optimal dari seorang pegawai tidak terlepas dari semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Apabila pegawai bekerja dengan semangat maka akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.

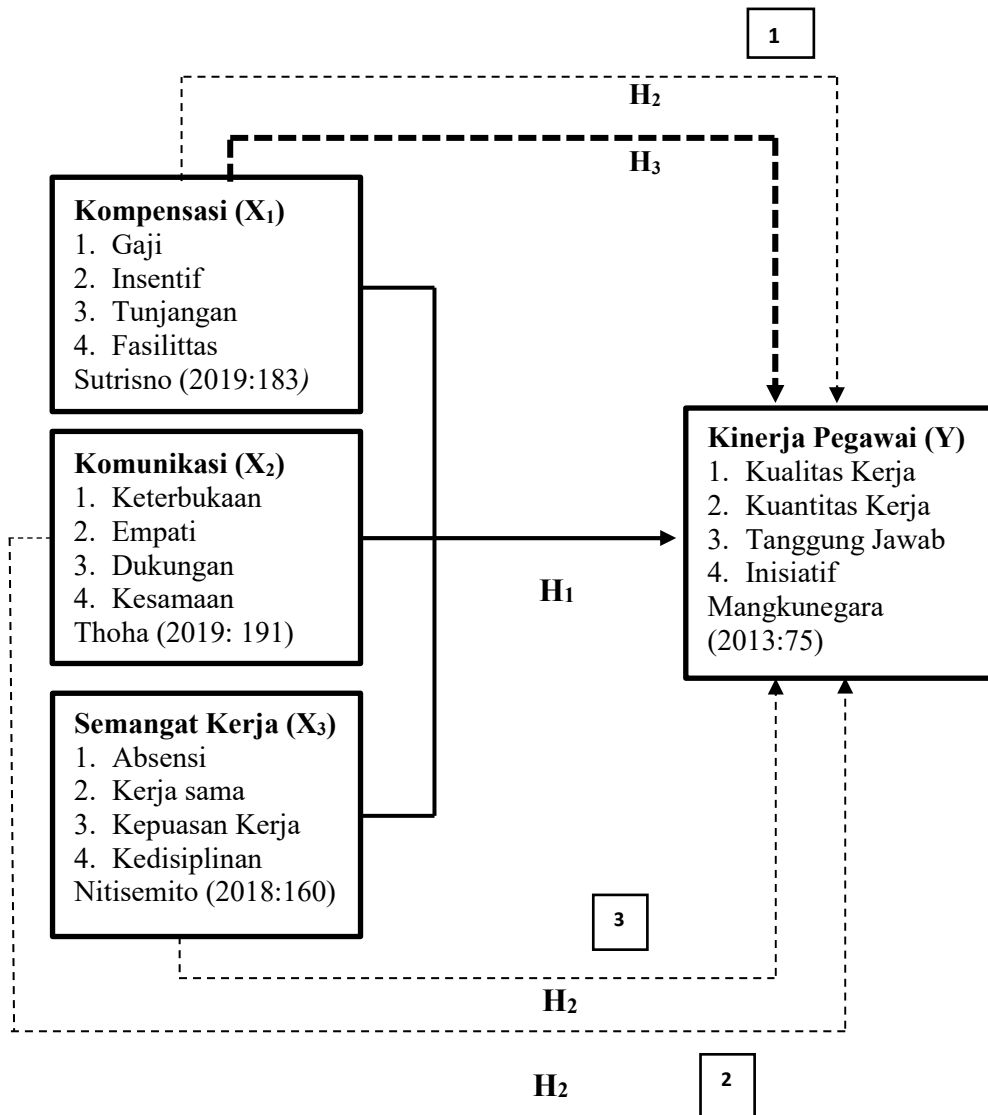
Hal ini diperkuat dengan pernyataan Nitisemito (2018:160) “Apabila suatu instansi mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka itu akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, kemungkinan *turnover* pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin, dan sebagainya”. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sucipta (2015), dengan judul (Pengaruh Semangat Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.7 Kerangka Berpikir dan Hipotesis Penelitian

2.7.1 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2016:60) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”.

Berdasarkan teori di atas secara skematis digambarkan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1: Kerangka Berpikir
 Sumber: Data Kajian Teori

Keterangan :

- > Pengaruh Simultan
- - - - -> Pengaruh Secara Parsial
- - - - -> Pengaruh Dominan

1. Liando dkk. (2016), Zavitry dkk. (2017)
2. Zavitry dkk (2017), Susipta (2015), dan Liando dkk (2016)
3. Susipta (2015)

2.7.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:64)

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik”.

Hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

- H₁ : terdapat pengaruh signifikan kompensasi, komunikasi dan semangat kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo
- H₂ : terdapat pengaruh signifikan kompensasi, komunikasi dan semangat kerja secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo
- H₃ : variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Besuk Kabupaten Probolinggo