

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dengan sumber daya alam, dengan menggunakan orang lain dan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Handoko (2011) mendefinisikan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Sedangkan definisi manajemen menurut Hasibuan (2014) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi dari para ahli dapat dijelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mengatur sumber daya yang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada pegawai/karyawan.

Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai/karyawan.

Menurut M Yani dalam Mulyadi (2015:2) Manajemen sumber daya manusia adalah dapat diartikan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam Mulyadi, (2015:2) adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).

Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut Mutiara Panggabean dalam Mulyadi (2015:2) adalah suatu proses yang terdiri dari atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pendapat beberapa ahli di atas dapat dijelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasi.

### **3. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2011) adalah :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yaitu:

1. Fungsi dasar dari manajer menurut Hany Handoko dalam Umi Farida (2017:12-14) adalah

- a. Perencanaan (*Planning*)

Setiap manajer pasti menyadari arti pentingnya perencanaan, karena perlu mencurahkan sebagian besar waktunya untuk fungsi ini. Untuk manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu apa yang akan dilakukan/program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah apa yang dikerjakan telah diputuskan perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya, sedangkan organisasi disini ialah merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang akan dijalankan

oleh para karyawan maka manajer perusahaan harus membantu organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kalau kita sudah mempunyai rencana dan sudah mempunyai organisasi untuk melaksanakan rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut yaitu dengan jalan memberikan perintah, saran-saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif,

d. Pengawasan (*Controlling*)

Setelah pekerjaan dilaksanakan maka fungsi selanjutnya adalah pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2. Fungsi Operasional

Pada perusahaan secara umum mempunyai fungsi dan peran yang sangat penting tentang operasional; (SDM), karena sehebat apapun tanpa adanya SDM yang mempunyai perusahaan tidak akan bisa berkembang dengan baik, maka operasional SDM mempunyai fungsi yang sangat penting. Adapun fungsi secara umum operasional mencakup :

a. Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas :

1) Analisa Pekerjaan

Analisa pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan sistematis untuk memahami tugas-tugas, ketrampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

2) Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuan dapat tercapai.

3) Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja adalah merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh calon tenaga kerja pekerja/karyawan yang memenuhi syarat (berkualitas).

Dalam proses penarikan diawali dengan adanya lowongan (kebutuhan), tugas-tugas yang akan dikerjakan, kualifikasi dan sistem yang berlaku. Ini adalah langkah lanjutan dari proses analisis pekerjaan dalam perencanaan tenaga kerja.

4) Seleksi

Setelah diadakan penarikan tenaga kerja maka perlu adanya seleksi, dengan tujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat atau yang mempunyai kualifikasi. Proses

penarikan dan seleksi karyawan bertujuan untuk membantu tujuan perusahaan, atau untuk memperoleh jumlah tenaga kerja karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Sasaran dari pada pengadaan tenaga kerja adalah untuk memperoleh SDM dalam jumlah dan kualifikasi SDM yang tepat bagi perusahaan.

b. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada akhirnya yang ditujukan menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau di masa yang akan datang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

1) Orientasi

Orientasi dapat hanya berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau dapat merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah dan jaminan sosial) prosedur kerja, gambaran umum/sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru. Dengan kata lain, tahap orientasi merupakan bagian pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi. Proses ini penting karena pekerjaan baru terasa

sulit dan dapat menyebabkan frustrasi bagi karyawan. Proses orientasi perlu dilakukan dengan hati-hati dan bijaksana.

## 2) Pelatihan

Suatu usaha untuk meningkatkan ketrampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima guna memperkenalkan tugas yang akan dikerjakan, kewajiban didalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

## 3) Pendidikan

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan. Konsep ini bisa dikenal sebagai pengembangan karir.

### c. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktivitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, terutama dari arti kehidupan seseorang.

Perencanaan karir adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karir dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin, agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.

d. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi kinerja karyawan. Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas MSDM lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja. Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan.

e. Keselamatan dan Kesehatan Karyawan

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan ditempat kerja, sedangkan kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.

f. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka, hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.

Dengan pelaksanaan tujuan dan fungsi manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga mampu mewujudkan komitmen kerja yang lebih bagus.

#### **4. Pengertian Komitmen**

Suatu organisasi selalu mengharapkan pertumbuhan dan kemajuan yang lebih baik dari waktu ke waktu. Untuk mendukung itu, segala sesuatunya bergantung pada komitmen manajemen puncak (*top management*). Komitmen merupakan tekad dari pengambil keputusan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kegagalan wujud dari komitmen disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Pembuat komitmen tidak pernah melakukan evaluasi sejauh mana hasil yang telah dicapai.
2. Pada level fungsional tidak mampu menjabarkannya secara baik apa yang sudah menjadi komitmen dan tidak memiliki kompetensi untuk melaksanakannya.
3. Komitmen yang dibuat tidak didasarkan konsesus yang jelas.
4. Meskipun ada konsesus tetapi tidak konsisten dijalankan dan tidak memiliki konsekuensi apa-apa. (Edision dkk, 2017)

#### **5. Pengertian Komitmen Kerja**

Menurut Edision (2017) komitmen karyawan merupakan suatu bentuk dimana karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan. Dalam suatu perusahaan dituntut untuk memiliki komitmen agar setiap kebijakan memiliki arah dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun komitmen karyawan tidak bisa dituntut begitu saja, perlu rangsangan karena dalam berkomitmen

sangat dipengaruhi bagaimana kepemimpinan dan sebuah kebijakan diterapkan.

Seorang karyawan yang menginginkan karirnya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi. Tanpa komitmen, seorang karyawan tidak memaksimalkan dalam meningkatkan kompetensi dalam dirinya serta rendahnya motivasi dalam mencapai tujuan di sebuah perusahaan ditempat kerjanya.

**a. Faktor yang mempengaruhi komitmen**

Faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu :

1. Faktor motivasi

Karyawan akan bertahan dalam sebuah perusahaan karena melihat adanya pertimbangan logis. Misalnya memiliki jabatan strategis atau bahkan karena faktor kesulitan mencari pekerjaan yang lebih baik dari yang sekarang, sehingga dengan begitu karyawan termotivasi untuk berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Faktor komunikasi

Karyawan akan memiliki komitmen terhadap perusahaan karena komunikasi didalamnya menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam segala sesuatu untuk pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat mengurangi kesalahpahaman antara karyawan dengan perusahaan.

### 3. Faktor kompensasi

Karyawan merasa ada ikatan dalam perusahaan, atau perusahaan telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya. Misalnya dengan memberikan kompensasi yang sesuai seperti gaji pokok sesuai dengan UMK daerah, memberikan bonus, memberikan tunjangan dan fasilitas yang memadai guna keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan.

### 4. Faktor harapan

Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi melalui sistem yang terbuka dan transparan.

#### **b. Komponen dalam Komitmen**

Menurut Meyer dan Allen dalam Edision (2017) menyebutkan terdapat tiga komponen dalam komitmen karyawan, yaitu :

#### 1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen ini berkaitan dengan perasaan emosional dari karyawan serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam perusahaan. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan karena mereka ingin melakukannya.

#### 2. Komitmen kontinyu (*Continuance commitment*)

Komitmen ini mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari sebuah perusahaan. Karyawan yang berhubungan utama untuk tetap berada dalam perusahaan

didasarkan pada komitmen kontinyu karena merka harus melakukannya.

### 3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen ini mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan perusahaan tersebut.

#### c. Indikator Komitmen

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota
2. Keinginan berusaha keras dalam bekerja
3. Penerimaan nilai organisasi
4. Penerimaan tujuan organisasi
5. Memiliki ikatan emosional
6. Loyalitas terhadap organisasi
7. Keberpihakan terhadap tujuan organisasi
8. Disiplin diri
9. Sikap terhadap tugas
10. Ketertarikan karyawan terhadap pekerjaannya

#### 6. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu.

Menurut Sutrisno dalam Mulyadi (2015:88) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu,

oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

Definisi motivasi menurut Hasibuan dalam Mulyadi (2015:88) adalah motif adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Sedangkan motivasi menurut Handoko dalam Widyaningrum (2019:41-42) adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat dijelaskan bahwa motivasi adalah suatu pendorong agar seseorang melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

#### **a. Teori-Teori Motivasi**

##### **1. Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori motivasi yang membagi kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan. Berikut tingkatan teori manusia menurut Abraham Maslow (Bangun, 2012: 317-318) :

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan dasar manusia untuk dapat berlangsungnya kehidupan, seperti makan, minum, istirahat.
- b. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan manusia akan keselamatan, bebas dari ancaman bahaya, dan perlindungan atas kerugian fisik.

- c. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan manusia untuk ikut dan diterima dalam suatu kelompok, yang mencakup rasa kasih sayang dan rasa memiliki.
- d. Kebutuhan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk memperoleh penghormatan dan menghormati orang lain.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri, yaitu kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pencapaian potensi, kemampuan skill, dan pemenuhan diri.

## 2. Teori Dua Faktor

Teori yang membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja individu dalam organisasi, yaitu :

- a. Faktor kepuasan (*satisfaction*), yaitu faktor yang mampu menimbulkan kepuasan bagi seorang karyawan, diantaranya prestasi, penghargaan, kemajuan, tanggung jawab.
- b. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), yaitu faktor yang bersumber dari ketidakpuasan. Faktor ini bukan merupakan kebalikan dari faktor kepuasan, tetapi apabila dengan tidak terpenuhinya faktor kepuasan tidak menyebabkan ketidakpuasan melainkan mengurangi ketidakpuasan kerja.

## 3. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

- a. *Existence* atau eksistensi. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan minum, pakaian, gaji, keamanan kondisi kerja

- b. *Relatedness* atau hubungan. Hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu.
- c. *Growth* atau pertumbuhan. Hasrat untuk perkembangan karyawan, apabila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan adalah kebutuhan aktualisasi diri.

#### 4. Teori Keadilan

Teori ini menjelaskan bahwa karyawan selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan terhadap pekerjaannya dengan hasil yang telah diselesaikan dalam pekerjaan tersebut. Karyawan akan termotivasi untuk bekerja bila besar sumbangan atas pekerjaannya sama dengan yang diterima atas hasil kerjanya.

#### 5. Teori Pengharapan

Victor Vroom mengemukakan bahwa motivasi karyawan mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan akan diikuti oleh hasil tertentu dan tergantung pada hasil pencapaian.

#### **b. Dasar-Dasar Motivasi**

Menurut Rivai dalam Mulyadi (2015:91) motivasi dapat disimpulkan :

1. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.

2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai inisiasi dan pengarah tingkah laku, pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.
4. Sebagai energy untuk membangkitkan dorongan dalam diri
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

**c. Prinsip-Prinsip Motivasi**

Menurut Mulyadi (2015:93-94) terdapat beberapa prinsip motivasi antara lain :

1. Prinsip Kerja Sama

Untuk mengupayakan motivasi, pekerja/karyawan perlu diberi kesempatan untuk memberikan pendapat dan membantu atau pemikiran dalam membuat dan menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

2. Prinsip Berkomunikasi

Pimpinan harus selalu mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan komunikasi yang jelas dan tepat maka seluruh pekerja akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 3. Prinsip Mengakui Bantuan Pekerjaan Bawahan

Pimpinan harus menyadari bahwa bawahan selalu punya andil dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan pengakuan pimpinan tersebut maka pekerja/karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

### 4. Prinsip Penugasan

Pimpinan harus berani mengambil keputusan dalam hal penugasan atau memberikan wewenang kepada bawahannya, atas pekerjaan yang akan dilakukan, dengan kepercayaan antara atasan kepada bawahan akan membuat karyawan/pekerja termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan pada perusahaan/organisasi.

### 5. Prinsip Memperhatikan Karyawan

Pimpinan yang selalu memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pekerja/karyawan, akan bisa membuat karyawan tersebut termotivasi, yang pada akhirnya karyawan akan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para pimpinan perusahaan/organisasi.

#### **d. Indikator Motivasi**

1. Adanya tantangan pekerjaan
2. Kemampuan karyawan untuk mengatasi kesukaran dalam bekerja
3. Tanggung jawab
4. Prestasi kerja
5. Peluang untuk maju

6. Pengakuan atas kinerja
7. Pekerjaan yang menantang

## **7. Pengertian Komunikasi**

Kegiatan komunikasi sudah menjadi bagian dari kegiatan manusia sehari-hari, baik antar individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Namun kesalahpahaman dalam berkomunikasi berakibat kurang baik, kesalahpahaman ini sering terjadi karena bahasa budaya yang berbeda.

Menurut Himstreet & Baty dalam Widyaningrum (2019:33-34) komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi melalui system yang biasa, baik dengan symbol, sinyal, maupun perilaku dan tindakan.

Menurut Bovee dalam Widyaningrum (2019:34) komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi.

Sedangkan menurut Stoner dalam Bangun (2012:361) komunikasi adalah proses yang digunakan manusia untuk mencari kesamaan arti dengan cara transmisi pesan simbolik.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli, dapat dijelaskan bahwa komunikasi adalah proses mengirim dan menerima pesan yang melibatkan dua atau lebih pihak dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh keduanya.

### **a. Fungsi Komunikasi**

Fungsi komunikasi ini merupakan sarana untuk menyatukan tugas yang terorganisasi. Ada empat fungsi yaitu :

- a. Fungsi pengawasan, yaitu setiap organisasi mempunyai garis komando. Garis komando tersebut apabila karyawan mengkomunikasikan keluhan kepada atasan yang berkaitan dengan pekerjaan, maka komunikasi tersebut sudah menjalankan fungsi pengawasan.
- b. Sebagai Motivasi, dengan memberikan arahan kepada para karyawan tentang yang harus dilakukan ketika memperoleh tanggung jawab dan bagaimana cara bekerja supaya mampu mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja.
- c. Pengungkapan Emosional. Komunikasi merupakan sarana dalam melepaskan rasa emosi sebagai rasa pemenuhan kebutuhan sosial.
- d. Informasi, komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu maupun kelompok dalam pengambilan keputusan.

**b. Proses Komunikasi**

Komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yaitu : (1) Komunikator (siapa yang mengatakan), (2) Pesan (apa yang dikatakan), (3) Media (menggunakan media/sarana apa), (4) Komunikan (kepada siapa), (5) Efek (apa dampak setelahnya).

Sehingga, secara sederhana proses komunikasi adalah komunikator membuat dan menyampaikan pesan melalui suatu media/sarana kepada penerima yang menimbulkan dampak tertentu.

**c. Tujuan Komunikasi**

Menurut Everet M. Rogers dalam Nadiroh (2019), yaitu:

1. Perubahan Sosial dan partisipasi sosial

Memberikan berbagai informasi pada orang lain tujuan akhirnya supaya mendukung dan ikut serta terhadap informasi yang telah diutarakan. Misalnya pemilu, masyarakat dianjurkan ikut serta dalam proses pemilihan suara.

## 2. Perubahan Sikap

Menyampaikan informasi kepada orang lain dengan tujuan akan berubah sikapnya. Misalnya pandemik saat ini semua orang ketika akan keluar rumah diwajibkan menggunakan masker dan selalu mengikuti protokol kesehatan.

## 3. Perubahan Pendapat

Menyampaikan berbagai informasi kepada orang lain dengan tujuan supaya mau berubah pendapat dan persepsinya terhadap tujuan dari informasi yang telah disampaikan.

## 4. Perubahan Perilaku

Menyampaikan berbagai informasi kepada orang lain dengan tujuan supaya perilakunya berubah. Misalnya pandemi saat ini masyarakat dianjurkan untuk merubah pola hidup sehat.

### **d. Klasifikasi Komunikasi**

Menurut Wursanto dalam Nadiroh (2019) ada beberapa macam komunikasi yang digunakan dalam dunia kerja, yaitu :

#### 1. Menurut Ruang Lingkup

##### a. Komunikasi internal

Komunikasi internal yaitu proses penyampaian pesan antar karyawan yang terjadi untuk kepentingan perusahaan, seperti halnya komunikasi antara karyawan dan atasan, sesama karyawan, dll.

Komunikasi internal ini dibedakan menjadi dua, yaitu :



1) Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal yaitu komunikasi dari atas kebawah atau sebaliknya. Dalam komunikasi vertikal, atasan memberikan informasi kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan, pengaduan, saran kepada atasan.

2) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi yang terjadi antar sesama, seperti manajer kepada manajer atau karyawan kepada karyawan. Komunikasi horizontal ini bisa memperlancar pertukaran pengalaman dan pengetahuan.

b. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antar pemimpin organisasi dengan masyarakat atau organisasi diluar organisasinya.

Komunikasi eksternal terjadi dari jalur timbal balik :

1) Komunikasi dari organisasi kepada masyarakat.

Komunikasi ini umumnya dilaksanakan bersifat informatif. Komunikasi ini dapat berupa artikel surat kabar, majalah, poster, brosur, pidato, dll.

2) Komunikasi masyarakat dengan organisasi. Komunikasi ini

merupakan timbal balik dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

## 2. Menurut Cara Penyampaiannya

Setiap individu pada dasarnya mampu berkomunikasi dengan satu sama lain. Akan tetapi tidak semua individu mampu berkomunikasi secara terampil, maka sebab itu perlu dikenali berbagai cara penyampaian informasi. Menurut cara penyampaiannya, informasi dapat dibedakan menjadi :

### a. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penyampaian komunikasi lisan secara langsung, jarak dan waktu tidak terbatas, misalnya seperti wawancara dan rapat. Sedangkan komunikasi lisan secara tidak langsung jarak dan waktunya lebih terbatas, misalnya komunikasi melalui telepon atau *videocall*.

### b. Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis merupakan komunikasi yang dilakukan dalam bentuk surat yang digunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat, jelas, namun dalam tulisan tersebut tentunya dengan maksud dan tujuan tertentu. Misalnya seperti spanduk yang dipergunakan untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat.

Namun dalam komunikasi tertulis ini harus mempertimbangkan maksud dan tujuan dari komunikasi yang disampaikan. Disamping itu juga perlu mengantisipasi dari resiko-resiko yang muncul seperti perbedaan persepsi antara

masyarakat yang menerima informasi dan yang menyampaikan informasi.

**e. Indikator Komunikasi**

1. Intensitas pertemuan karyawan dengan atasan
2. Kerjasama dengan rekan kerja
3. Pemahaman
4. Kesenangan
5. Pengaruh pada sikap
6. Hubungan yang semakin baik

**8. Pengertian Kompensasi**

Menurut Mulyadi (2015:11), kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Bangun (2012:255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan terhadap pekerjaannya.

Definisi kompensasi menurut Slamet dalam Nadiroh (2019) adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan.

Dari pendapat beberapa ahli diatas dapat dijelaskan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaan didalam kegiatan perusahaan.

Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara langsung yang berupa gaji pokok dan bonus. Menurut Schuler dan Jackson dalam Bangun (2012), kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, cacat), perlindungan pribadi (pensiun, pesangong tambahan, asuransi), bayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (bantuan hukum, perawatan anak, program kesehatan).

Kompensasi ini biasanya diberikan berdasarkan lama periode waktu seperti setiap minggu, setiap bulan, atau bahkan setiap tahun. Namun ada juga kompensasi yang diberikan harian, ini dilakukan atas dasar waktu bagi pekerja kasar dan biasanya dibayarkan dalam bentuk upah per satuan unit dan per jam.

**a. Pengelompokan Kompensasi**

**1. Gaji Pokok**

Gaji pokok adalah gaji dasar yang wajib dibayarkan kepada karyawan bukan berdasarkan kinerja, namun berdasarkan jenjang jabatan tertentu yang telah ditetapkan.

Besarnya gaji pokok dapat ditentukan atas dasar lamanya bekerja, tingkat pendidikan, ketrampilan yang dimiliki, dan juga jabatan. Setiap karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi tidak semua karyawan memperoleh gaji pokok yang jumlah nominalnya sama, diukur sesuai tingkat tanggung jawab yang diembannya.

## 2. Kompensasi Variabel

Kompensasi variabel (*variable compensation*) adalah bentuk imbalan kerja yang diterima karyawan berdasarkan kinerja individu atau kelompok. Besarnya kompensasi variabel ini tergantung pada berapa banyak karyawan yang bisa menghasilkan pekerjaan melebihi standart yang ditetapkan, kompensasi ini dibayarkan dalam bentuk bonus. (Bangun, 2012:256-257)

### b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Mulyadi (2015:11-12) tujuan pemberian kompensasi adalah :

#### 1. Kesejahteraan karyawan

Apabila perusahaan memperhatikan karyawan dalam pemberian kompensasi terutama dalam penetapan gaji/upah minimal mengikuti peraturan pemerintah tentunya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan tingkat sosial masyarakat, dan ini sudah tentu akan bertimbal balik kepada perusahaan yaitu peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

#### 2. Memotivasi karyawan

Perusahaan membuat ketentuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan yang tinggi maka akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan hasil kerjanya.

#### 3. Peningkatan produktivitas

Dengan peningkatan pemberian kompensasi maka dengan sendirinya akan memotivasi, juga akan meningkatkan produktivitas karyawan.

#### 4. Mempertahankan karyawan yang berprestasi

Dengan pemberian kompensasi yang memadai atau yang tinggi maka tingkat keluar masuk karyawan bisa ditekan. Terutama bagi karyawan yang berpotensi.

#### c. Jenis-Jenis Kompensasi

Dalam manajemen, kompensasi dikelompokkan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial dikategorikan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang bisa langsung diterima oleh karyawan, seperti gaji, bonus, Tunjangan Hari Raya. Sedangkan kompensasi tidak langsung bisa berupa penghargaan, berbagai fasilitas, dan tunjangan lainnya.

##### 1. Pengertian Gaji

Gaji ialah sebuah imbalan atau balas jasa yang berbentuk finansial dari sebuah perusahaan yang dibayarkan kepada karyawan dalam periode waktu yang teratur, bisa harian, mingguan, atau bulanan. Menurut Harder dalam Mulyadi (2015:12) gaji adalah jenis penghargaan yang paling penting atau paling pokok dalam sebuah organisasi.

##### 2. Pengertian Upah

Upah merupakan imbalan secara finansial yang dibayarkan secara langsung kepada pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah unit

yang dihasilkan untuk perusahaan barang, dan jumlah pelayanan yang dihasilkan untuk perusahaan jasa.

### 3. Pengertian Bonus

Bonus merupakan kompensasi finansial yang berbentuk langsung namun tidak dikaitkan dengan gaji atau upah. Pemberian bonus ini sesuai dengan keuntungan yang dihasilkan perusahaan, sehingga nominal yang diberikan dari satu waktu ke waktu yang lain tidak selalu sama. Dan juga disesuaikan dengan jabatan.

### 4. Pengertian Tunjangan Hari Raya

Tunjangan Hari Raya merupakan kompensasi finansial yang wajib diberikan kepada karyawan secara langsung sesuai peraturan pemerintah dan diberikan setiap menjelang hari raya/lebaran.

### 5. Pengertian Insentif

Insentif merupakan kompensasi yang diberikan secara langsung kepada karyawan karena kinerja karyawan yang bersangkutan melebihi standart yang ditentukan oleh perusahaan. Insentif ini diberikan tidak mempengaruhi gaji, dan dengan tujuan untuk mendorong karyawan lebih semangat dalam berkontribusi dengan perusahaan.

### 6. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kebijakan perusahaan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan

karyawan. Misalnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, rumah dinas, dsb. (Mulyadi, 2015:12-13)

**d. Indikator Kompensasi**

1. Memotivasi semangat kerja
2. Memberikan kesejahteraan karyawan
3. Gaji pokok
4. Insentif
5. Perlindungan keamanan kerja
6. Tunjangan
7. Fasilitas

**B. Penelitian Terdahulu**

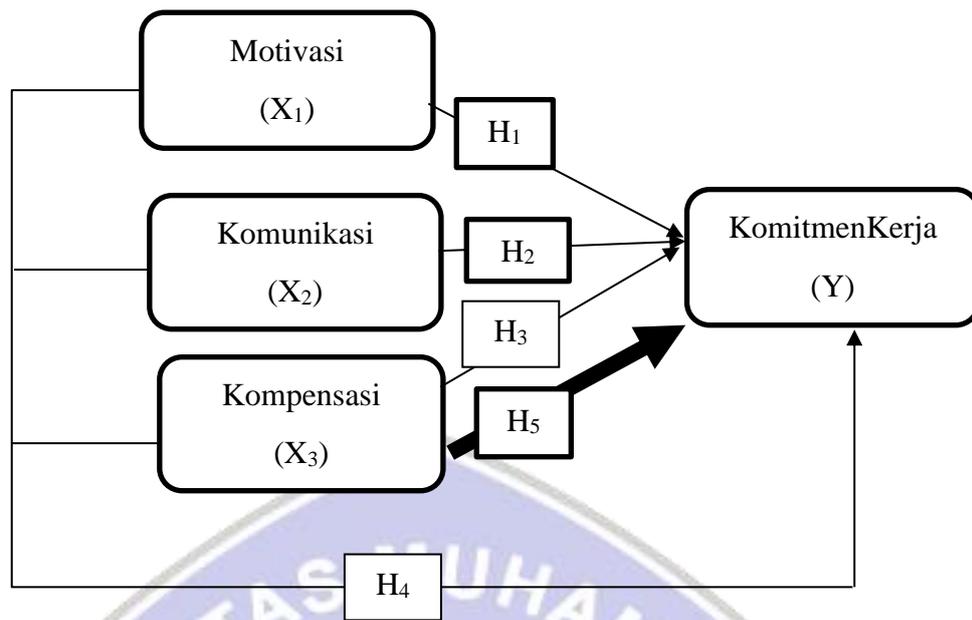
1. Penelitian yang dilakukan oleh Linda Lusyana Putri pada tahun 2019. Dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi, Pemberian Insentif, dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Adira Finance Ponorogo”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi, pemberian insentif, dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Mila Hariani, Samsul Arifin, Arif Rahman Putra pada tahun 2019. Dengan judul penelitian “Pengaruh Iklim Organisasi, Pengalaman Kerja, dan Motivasi terhadap Komitmen Kerja Karyawan”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi, pengalaman kerja, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Erwanda Wildam Pratama, M. Al Musadieg, Yuniadi Mayowan pada tahun 2016. Dengan judul penelitian “Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Studi Kasus KSP Sumber Dana Mandiri Gresik)”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Glorya Adelina Siwi, Bernhard Tewel, Irvan Trang pada tahun 2020. Dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Manado”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, komunikasi, dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Untuk memperoleh gambaran mengenai arah penelitian serta untuk memperoleh kesatuan jawaban yang lebih jelas mengenai permasalahan dalam penelitian perlu adanya kerangka berpikir. Berlandaskan pada kajian pustaka dan rumusan masalah yang sudah diuraikan, berikut gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- = secara bersama-sama
- = yang paling dominan

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi, komunikasi, dan kompensasi yang diterima karyawan mampu mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen kerja karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

#### D. Hipotesis

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. 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. Adapun dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah :

1. Pengaruh motivasi terhadap komitmen kerja karyawan

Berdasarkan penelitian (Glory Adelina Siwi, Bernhard Tewel, dan Irvan Trang, 2020) hasil pengujian hipotesis kesatu ( $H_1$ ) dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. berdasarkan hasil uji statistik didapat nilai  $t_{hitung}$   $2,487 > t_{tabel}$   $1,66543$  dengan tingkat signifikan  $0,015 < 0,05$  sehingga hipotesis kesatu ( $H_1$ ) diterima. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

$H_1$  : Motivasi berpengaruh terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

2. Pengaruh komunikasi terhadap komitmen kerja karyawan

Berdasarkan penelitian (Glory Adelina Siwi, Bernhard Tewel, dan Irvan Trang, 2020) hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji statistik didapat nilai  $t_{hitung}$   $2,096 > t_{tabel}$   $1,66543$  dengan tingkat signifikan  $0,040 < 0,05$  sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Komunikasi berpengaruh terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

3. Pengaruh kompensasi terhadap komitmen kerja karyawan

Berdasarkan penelitian (Ervanda Wildam Pratama, M. Al Musadieq dan Yunaidi Mayowan, 2016) hasil pengujian hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,175 > 2,05183$  dengan tingkat signifikan  $0,004 < 0,05$  sehingga hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

4. Pengaruh antara motivasi, komunikasi, kompensasi terhadap komitmen kerja karyawan

Dalam pemeparan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Diduga Motivasi, Komunikasi, Kompensasi secara simultan berpengaruh positif terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

5. Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap komitmen kerja karyawan

Dalam pemeparan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ervanda Wildam Pratama, M. Al Musadieq dan Yunaidi Mayowan (2016)

menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh paling dominan dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan.

H<sub>5</sub> : Diduga terdapat pengaruh paling dominan diantara ketiga variabel Motivasi, Komunikasi, Kompensasi terhadap Komitmen Kerja Karyawan pada Pos Mode Fashion Market Ponorogo.

