



**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA  
KARYAWAN PT. MUSTIKA BAHANA JAYA  
KABUPATEN LUMAJANG**

*THE EFFECT OF COMMUNICATION AND COMPENSATION TO THE  
EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH THE WORK SPIRITS IN  
THE EMPLOYEES PT. MUSTIKA BAHANA JAYA  
LUMAJANG REGENCY*

**SKRIPSI**

Oleh :

Shabrina Talitha Sari

NIM. 130810201225

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2017**



**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA  
KARYAWAN PT. MUSTIKA BAHANA JAYA  
KABUPATEN LUMAJANG**

*THE EFFECT OF COMMUNICATION AND COMPENSATION TO THE  
EMPLOYEES PERFORMANCE THROUGH THE WORK SPIRITS IN  
THE EMPLOYEES PT. MUSTIKA BAHANA JAYA  
LUMAJANG REGENCY*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

Shabrina Talitha Sari

NIM. 130810201225

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**2017**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Shabrina Talitha Sari  
NIM : 130810201225  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Agustus 2017

Yang menyatakan,

Shabrina Talitha Sari

130810201225

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

Nama Mahasiswa : Shabrina Talitha Sari

NIM : 130810201225

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal : 19 Agustus 2017

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Ag

NIP. 196304021988012001

Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M.

NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Ketua Program Studi

Dr. Ika Barokah S. S.E.. MM

NIP. 197805252003122022

**JUDUL SKRIPSI**

Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Shabrina Talitha Sari**

**NIM : 130810201225**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

31 Agustus 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly, S.E, M.Si : (.....)**  
**NIP. 197405022000032001**

**Sekretaris : Chairul Saleh, S.E, M.Si : (.....)**  
**NIP. 196903061999031001**

**Anggota : Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.Si : (.....)**  
**NIP. 196609181992032002**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, SE,MM,AK,CA**

**NIP. 197107271995121001**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua saya, Ibunda Elok Setyowati dan Ayahanda Sulistriyono.
2. Adik saya, Atika Ratna Febriyanti dan Muhammad Dery Rayhansyah.
3. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Ag dan Ibu Ema Desia Prajitasari S.E., M.M selaku dosen pembimbing.
4. Guru-guruku sejak sekolah dasar hingga perguruan tinggi.
5. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**MOTTO**

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu.

**(Q.S Al Insyirah : 6-8)**





## RINGKASAN

**Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang;** Shabrina Talitha Sari; 130810201225; 89 Halaman; 2017; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur mutlak yang ada dalam setiap kegiatan di perusahaan dan penggerak utama dari sumber daya yang lain, tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka sumber daya lainnya seperti sumber daya alam, modal, mesin, dan teknologi tidak bisa berdaya guna secara maksimal. Sumber daya manusia perlu memiliki komunikasi yang efektif serta perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan perjanjian agar karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.

Jenis penelitian ini *explanatory research* yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat pengujian hipotesa. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dengan rumus slovin sehingga jumlah sampel 151 responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan kompensasi terhadap semangat kerja mempunyai nilai alpha 0,000 dan 0,036. Maka  $H_0$  ditolak sehingga komunikasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Sedangkan komunikasi, kompensasi, dan semangat kerja terhadap kinerja mempunyai nilai alpha 0,001, 0,010, dan 0,018 lebih kecil dari 0,05. Maka  $H_0$  ditolak, sehingga komunikasi, kompensasi, dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.

**Kata Kunci:** Komunikasi, Kompensasi, Semangat Kerja, dan Kinerja



## SUMMARY

**The Effect of Communication and Compensation to The Employees Performance Through The Work Spirits in The Employees PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang Regency;** Shabrina Talitha Sari; 130810201225; 82 pages; 2017; Management Faculty of Economy and Bussiness University of Jember.

Human resources is the one of absolute elements that exist in every activity in the company and the main drivers of other resources, without the existence of qualified human resources, the other resources such as natural resources, capital, machinery, and technology can not be efficient maximally. Human resources need to have effective communication and the company give the compensation in accordance with the agreement so that employees have high work spirits so that it can improve the performance. The purpose of this study is determine and analyze the effect of communication and compensation on performance through the work spirits to the employees PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang Regency.

The type of this research is explanatory research that is research that try to explain a subject matter and there is hypothesis testing. Population in this research is all permanent employees of PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang. Sampling technique in this research using simple random sampling technique with slovin formula so that the number of sample 151 responder. The type of data in this study is qualitative data then change to quantitative. The analytical tool used is path analysis.

The results showed that communication and compensation for work spirits have alpha value 0.000 and 0,036. Then  $H_0$  rejected so that communication and compensation have a significant effect on work spirits to the employees PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang. While communication, compensation, and work spirits on performance have alpha value 0.001, 0.010, and 0.018 more small than 0.05. Then  $H_0$  rejected, so communication, compensation, and work spirits significantly affect the performance of employees of PT. Mustika Bahana Jaya Lumajang.

**Keywords:** Communication, Compensation, Work Spirits, and Performance

## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah serta karunia-Nya serta tidak lupa shollowat serta salam penulis curahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi saya dengan judul pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaen Lumajang. Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi strata satu (S1) pada fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa didalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bantuan pihak – pihak yang dengan suka rela membantu agar terselesaikannya skripsi ini, untuk itu penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Handriyono, SE., M.Si. selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jember.
3. Ibu Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M selaku ketua Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb., selaku dosen pembimbing utama yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
5. Ibu Ema Desia Prajitiyasari S.E., M.M. selaku dosen pembimbing anggota yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.
6. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly, S.E, M.Si, Bapak Chairul Saleh, S.E, M.Si, dan Ibu Dra. Susanti Prasetyaningtyas, M.SiSelaku Dosen Penguji yang telahmemberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi.

7. Ayahanda dan ibunda tercinta, Sulistriyono dan Elok Setyowati yang senantiasa memberikan do'a, kasih sayang, nasehat serta dorongan dalam segala hal.
8. Adik saya Atika Ratna Febriyanti dan Muhammad Dery Rayhansyah yang selalu memberikan semangat.
9. Keluarga besar Bapak Atim Mudzakir dan Bapak Soekarno yang selalu memberi doa dan dukungan dalam berbagai aspek.
10. Ayu Kusumawati, Nurfaricca Faradena, Nur Aulia S, Ratih Wulandari S, Dina Wahyu R, Fitri Handayani, Anggraila Cerimarina dan Disky Fajar yang selalu bersama menunggu dosen untuk bimbingan dan selalu mau saya repotkan.
11. Khurotul A'yu, Fariha Anasila, Dwi Indahwati, Zuhrotur Rosyidah, Widia Febri, Kharisah, Gerhana, dan Friska Wira terima kasih atas canda tawa yang telah kalian berikan, senang bisa mengenal kalian.
12. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2013.
13. Dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu – persatu yang telah membantu dalam pengerjaan skripsi ini sehingga bisa selesai dengan maksimal

Jember, 16 Agustus 2017

Penulis

DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                 | <b>i</b>       |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....                            | <b>ii</b>      |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                           | <b>iii</b>     |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                            | <b>iv</b>      |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....                           | <b>v</b>       |
| <b>MOTTO</b> .....   | <b>vi</b>      |
| <b>RINGKASAN</b> .....                                     | <b>vii</b>     |
| <b>SUMMARY</b> .....                                       | <b>viii</b>    |
| <b>PRAKATA</b> .....                                       | <b>ix</b>      |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                    | <b>xi</b>      |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                  | <b>xiii</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                 | <b>xiv</b>     |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                               | <b>xv</b>      |
| <b>BAB 1.PENDAHULUAN</b> .....                             | <b>1</b>       |
| 1.1 Latar Belakang .....                                   | 1              |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                  | 5              |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                                | 6              |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                               | 6              |
| <b>BAB 2.TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                        | <b>7</b>       |
| 2.1 Landasan Teori .....                                   | 7              |
| 2.1.1 Komunikasi .....                                     | 7              |
| 2.1.2 Kompensasi .....                                     | 18             |
| 2.1.3 Semangat Kerja .....                                 | 24             |
| 2.1.4 Kinerja .....  | 26             |
| 2.2 Penelitian Terdahulu .....                             | 31             |
| 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....                   | 36             |
| 2.4 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian ..... | 37             |
| 2.4.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja .....           | 37             |
| 2.4.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja .....           | 38             |
| 2.4.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja .....    | 39             |
| 2.4.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja .....    | 39             |
| 2.4.1 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja .....       | 40             |
| <b>BAB 3.METODOLOGI PENELITIAN</b> .....                   | <b>42</b>      |
| 3.1 Rancangan Penelitian .....                             | 42             |
| 3.2 Populasi dan Sampel .....                              | 42             |
| 3.2.1 Populasi .....                                       | 42             |
| 3.2.2 Sampel.....  | 42             |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data .....                            | 43             |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data .....                          | 43             |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5 Identifikasi Variabel .....   | 44        |
| 3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran .....                            | 45        |
| 3.6.1 Definisi Operasional Variabel .....   | 45        |
| 3.6.2 Skala Pengukuran .....  | 46        |
| 3.7 Metode Analisis Data .....  | 47        |
| 3.7.1 Uji Instrumen.....  | 47        |
| 3.7.2 Uji Normalitas Data .....   | 48        |
| 3.7.3 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....                                      | 49        |
| 3.7.4 Uji Asumsi Klasik.....  | 51        |
| 3.7.5 Uji Hipotesis .....   | 51        |
| 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....  | 54        |
| <b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>   | <b>56</b> |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....  | 56        |
| 4.1.1 Gambaran Umum PT. Mustika Bahana Jaya .....                                       | 56        |
| 4.1.2 Produk PT. Mustika Bahana Jaya .....  | 56        |
| 4.1.3 Visi, Misi, Budaya Kerja, dan Semboyan Kerja (5R)<br>PT. Mustika Bahana Jaya..... | 57        |
| 4.1.4 Struktur Organisasi PT. Mustika Bahana Jaya.....                                  | 58        |
| 4.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....  | 62        |
| 4.2.1 Karakteristik Responden .....   | 62        |
| 4.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....                                    | 64        |
| 4.3 Hasil Analisis .....  | 68        |
| 4.3.1 Uji Instrumen Data.....   | 68        |
| 4.3.2 Uji Normalitas Data .....   | 70        |
| 4.3.3 Analisis Jalur .....  | 71        |
| 4.3.4 Uji Asumsi Klasik .....   | 73        |
| 4.3.5 Uji Hipotesis.....  | 75        |
| 4.3.6 Menghitung Jalur .....  | 76        |
| 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....   | 78        |
| 4.5 Keterbatasan Penelitian .....   | 86        |
| <b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>   | <b>87</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....  | 87        |
| 5.2 Saran .....   | 88        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>89</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>  | <b>92</b> |



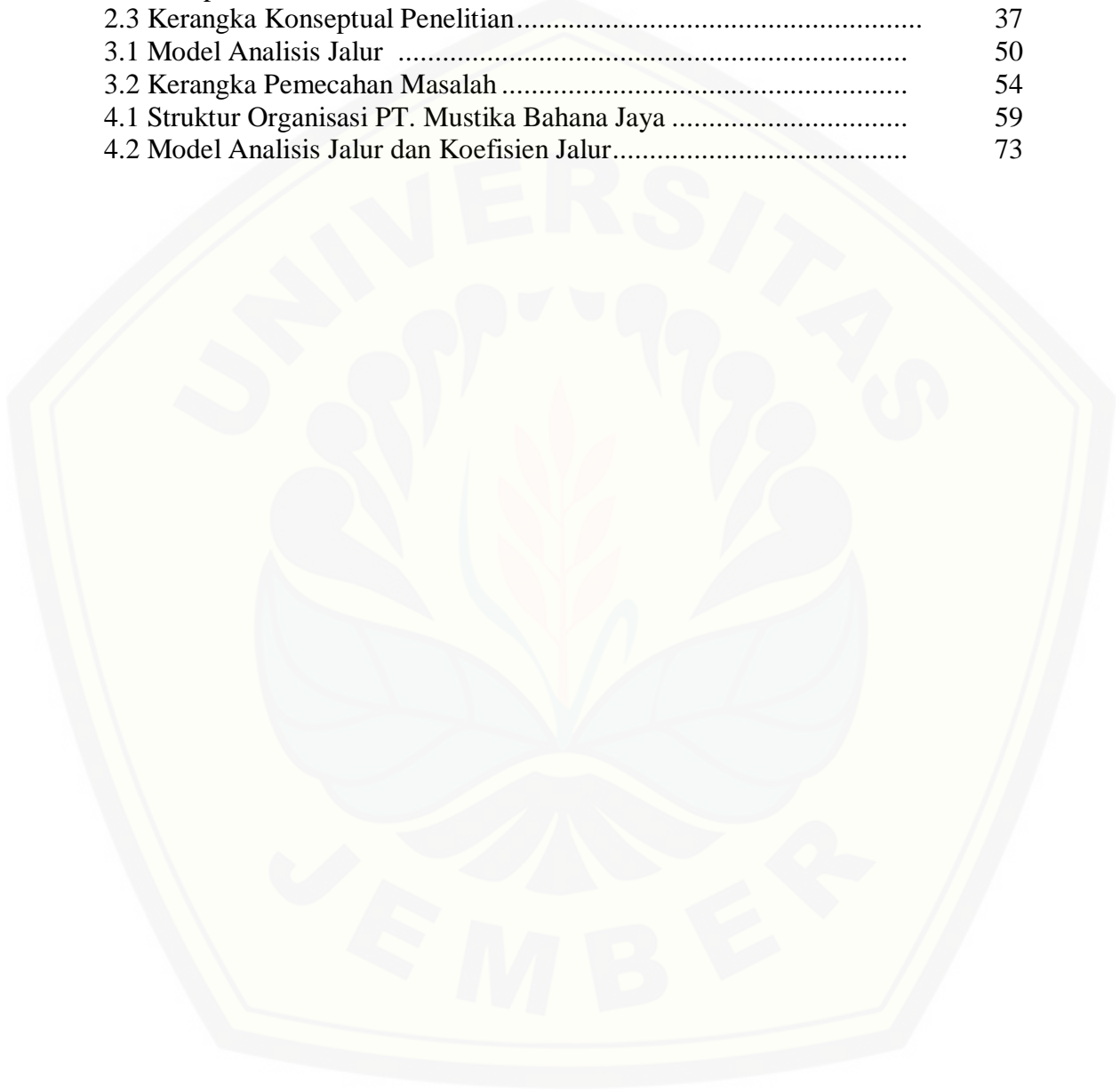
**DAFTAR TABEL**

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| 2.1 Media Komunikasi .....   | 15             |
| 2.2 Karakteristik Iklim Komunikasi yang Mendukung dan Karakteristik yang Bertahan .....  | 16             |
| 2.3 Penelitian Terdahulu .....   | 32             |
| 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 62             |
| 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....   | 63             |
| 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....   | 63             |
| 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi .....   | 64             |
| 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi .....   | 65             |
| 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Semangat Kerja .....   | 66             |
| 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja .....  | 67             |
| 4.8 Validitas Instrumen Variabel Komunikasi .....  | 68             |
| 4.9 Validitas Instrumen Variabel Kompensasi.....   | 68             |
| 4.10 Validitas Instrumen Variabel Semangat Kerja .....   | 69             |
| 4.11 Validitas Instrumen Variabel Kinerja .....  | 69             |
| 4.12 Hasil Uji Reliabilitas .....  | 70             |
| 4.13 Hasil Uji Normalitas Data .....   | 70             |
| 4.14 Nilai Koefisien Jalur.....  | 71             |
| 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas pada Model Regresi Komunikasi ( $X_1$ ) dan Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).....                   | 74             |
| 4.16 Hasil Uji Multikolinearitas pada Model Regresi Komunikasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ) dan Semangat Kerja ( $Z$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) ..... | 74             |
| 4.17 Hasil Uji Heteroskedastisitas pada Model Regresi Komunikasi ( $X_1$ ) dan Kompensasi ( $X_2$ ) Terhadap Semangat Kerja ( $Z$ ).....                 | 74             |
| 4.18 Hasil Uji Heteroskedastisitas pada Model Regresi Komunikasi ( $X_1$ ), Kompensasi ( $X_2$ ), dan Semangat Kerja ( $Z$ ) Terhadap Kinerja ( $Y$ )... | 75             |
| 4.19 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....   | 75             |



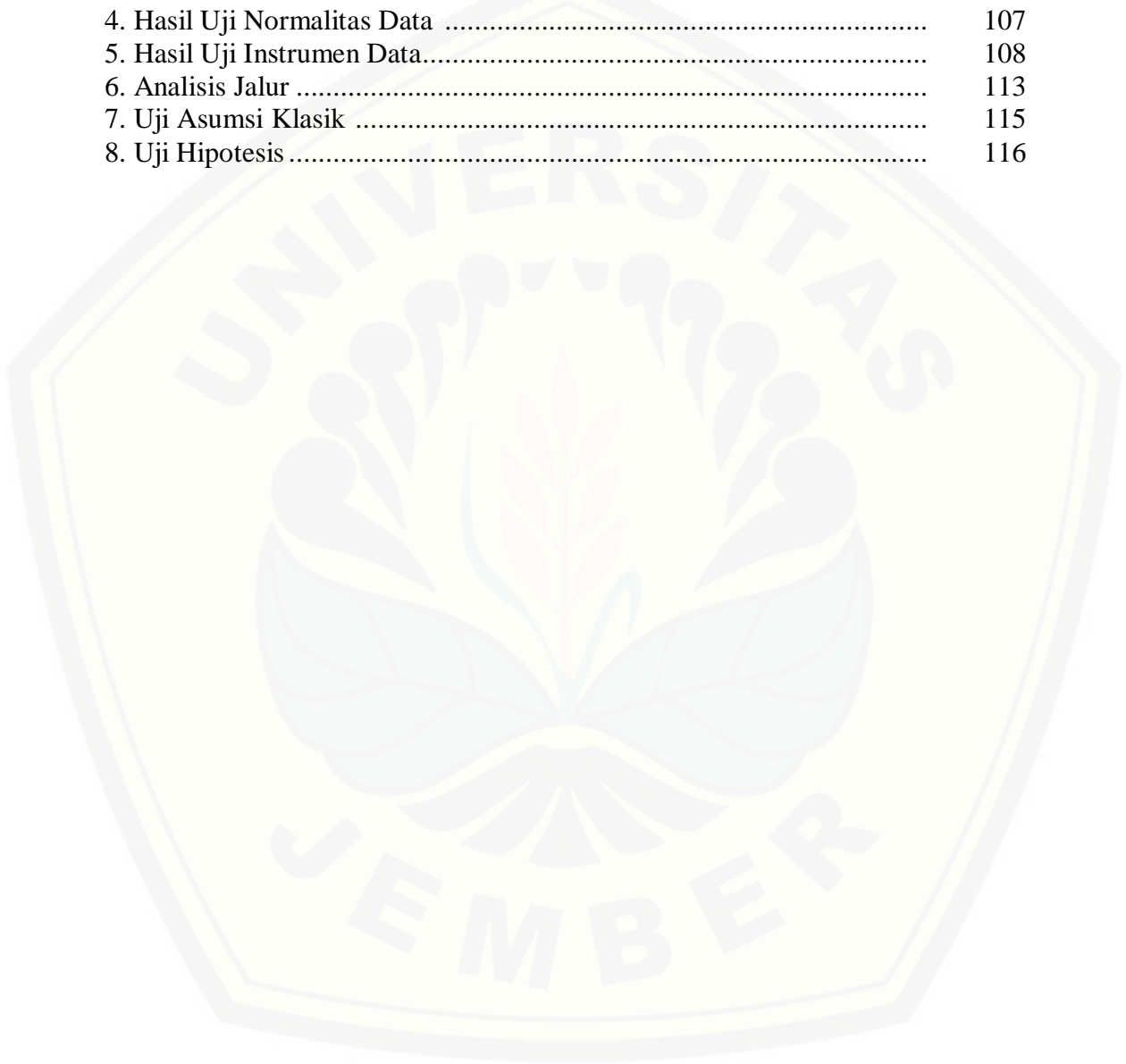
**DAFTAR GAMBAR**

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| 2.1 Proses Komunikasi .....                           | 13             |
| 2.2 Tahap Komunikasi .....                            | 14             |
| 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....              | 37             |
| 3.1 Model Analisis Jalur .....                        | 50             |
| 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....                  | 54             |
| 4.1 Struktur Organisasi PT. Mustika Bahana Jaya ..... | 59             |
| 4.2 Model Analisis Jalur dan Koefisien Jalur.....     | 73             |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| 1. Kuesioner Penelitian .....                    | 92             |
| 2. Rekapitulasi Hasil Kuisisioner .....          | 96             |
| 3. Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian..... | 102            |
| 4. Hasil Uji Normalitas Data .....               | 107            |
| 5. Hasil Uji Instrumen Data.....                 | 108            |
| 6. Analisis Jalur .....                          | 113            |
| 7. Uji Asumsi Klasik .....                       | 115            |
| 8. Uji Hipotesis .....                           | 116            |



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan pada umumnya didirikan untuk memperoleh keuntungan dan bertahan dalam dunia bisnis. Semakin ketatnya persaingan dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk bisa inovatif dalam semua lini. Perusahaan juga dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan merupakan wujud dari keberhasilan kegiatan manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *actuating*, hingga *controlling* atas sumber daya dalam perusahaan, terutama sumber daya manusia.

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting karena merupakan penggerak semua kegiatan perusahaan. Berfungsinya bagian-bagian dalam perusahaan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia yang bergerak menuju arah pencapaian tujuan. Jadi sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan dipelihara sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan.

Perusahaan selalu menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang agar bisa memberi kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan yang dikemukakan Rivai (2009:309) bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Meningkatkan kinerja karyawan diperlukan evaluasi kinerja sebagai suatu mekanisme untuk menyediakan umpan balik. Evaluasi kinerja penting dilakukan karena berguna untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya. Perusahaan harus menyadari bahwa kinerja karyawan yang baik tidak muncul dengan sendirinya tetapi ada faktor pendorong yang harus dilakukan perusahaan sebagai penyemangat karyawan.

Kinerja karyawan akan muncul apabila ada kegairahan dalam diri karyawan saat bekerja. Kegairahan ini bisa disebut semangat kerja yang berupa

gambaran suasana yang dirasakan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Semangat kerja dapat dikatakan sebagai suatu reaksi emosional dan mental yang muncul dalam diri seseorang untuk berusaha melakukan pekerjaan dengan lebih giat, antusias, dan sungguh-sungguh sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan lebih baik (Novianingsih, 2013:43). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Hendri (2010) yang berjudul Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai.

Karyawan bisa meningkatkan kinerja melalui semangat kerjanya asalkan ada faktor pendorong dari perusahaan salah satunya adalah hubungan kerjasama yang dibentuk melalui komunikasi. Secara umum komunikasi merupakan penyampaian gagasan dari satu orang ke orang lain untuk tujuan tertentu. Komunikasi penting dilakukan karena berhubungan secara langsung terhadap proses pembinaan perilaku manusia dalam perusahaan. Seluruh karyawan dituntut untuk selalu melakukan komunikasi karena apabila tidak ada komunikasi karyawan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi (Davis,2004: 151). Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan berupa komunikasi formal yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan. Komunikasi yang baik akan menimbulkan hubungan yang harmonis antar karyawan. Selain itu hubungan yang harmonis ini akan memicu semangat kerja karyawan yang nantinya juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ardiansyah (2016) yang menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja selain komunikasi adalah kompensasi. Kompensasi yang ditawarkan perusahaan merupakan awal daya tarik karyawan untuk bekerja pada perusahaan. Menurut Sikula (2011:118) kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Pengertian tersebut merujuk

pada pemberian kompensasi yang harus seimbang dengan besarnya kontribusi pekerjaan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan sehingga dalam penerapannya harus ada dasar yang logis dan rasional. Perusahaan dapat melakukan *survey* ke perusahaan lain untuk mengetahui dan menetapkan kompensasi agar dijadikan perbandingan. Kompensasi penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, namun kompensasi juga penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Maka dari itu dalam penetapan kompensasi harus ada perjanjian terlebih dahulu yang disetujui oleh kedua belah pihak dan menguntungkan bagi keduanya. Tanpa adanya kompensasi berupa insentif, bonus, dan tunjangan maka kinerja karyawan akan rendah atau menurun sehingga akan menimbulkan masalah yang akan mengganggu jalannya perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian Aprijon (2014) yang menyimpulkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

PT. Mustika Bahana Jaya adalah perusahaan yang bergerak di industri kayu pinus dan karet. PT. Mustika Bahana Jaya terletak di Jl. Raya Tempeh km 7 Lumajang. Produk yang dihasilkan dari PT Mustikata Bahana Jaya yaitu *finger joint laminated block*, *finger joint laminated profile*, *finger joint stick*, *solid laminated board*, *solid laminated block*, nidan dan sandan, *moulded/profiled wood*, dowel, peralatan akustik dan komponen *furniture*. Produk yang dihasilkan perusahaan ini 90% untuk ekspor ke Jepang, Hongkong, China Jerman dan pasar lokal. Selain itu perusahaan ini juga menerima pesanan pekerjaan khusus yang memiliki spesifikasi tertentu. Visi PT. Mustika Bahana Jaya adalah “yang terdepan dalam kualitas terbaik”.

Sesuai dengan visi perusahaan agar menjadi yang terdepan dalam kualitas, maka untuk menghasilkan produk yang berkualitas perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas pula. Antar karyawan harus mampu bekerjasama untuk mencapai visi tersebut. Kerjasama ini merupakan salah satu dampak dari komunikasi yang dilakukan setiap karyawan. Komunikasi formal yang terjadi pada PT. Mustika Bahana Jaya melalui beberapa tingkatan yang dapat



menyebabkan pesan yang disampaikan berubah dan tidak utuh. Tahap komunikasi dalam penyampaian tugas pada perusahaan ini dimulai dari direktur utama perusahaan kemudian kepada direktur operasional lalu direktur operasional menyampaikan pada masing-masing kepala departemen dan konsultan pada masing-masing bidang selanjutnya disampaikan kepada kepala bagian dan berlanjut kepada kepala sub bagian. Kemudian yang terakhir kepada kepala seksi dan staf. Penyampaian pesan melalui beberapa tingkatan ini menyebabkan sampainya pesan kepada penerima pesan yang terakhir memerlukan waktu yang cukup lama. Selain itu permasalahan komunikasi yang ada pada perusahaan ini adalah beberapa kali terjadi konflik antar karyawan. Dari hasil wawancara yang saya lakukan kepada beberapa karyawan mengatakan bahwa karyawan satu dengan yang lain bersaing dengan cara saling menjatuhkan didepan atasannya. Hal ini berdampak pada hubungan interpersonal karyawan yang awalnya hubungan interpersonalnya baik menjadi renggang.

PT. Mustika Bahana Jaya meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan juga melalui kompensasi. Kompensasi yang diberikan perusahaan ini kepada karyawan terdiri dari beberapa macam. Pertama adalah gaji pokok yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi pekerjaan yang mereka lakukan. Fenomena mengenai gaji dalam perusahaan ini adalah gaji yang diterima karyawan berdasarkan presensi kehadiran kerja karyawan. Apabila karyawan tidak masuk kerja tanpa adanya alasan maka gaji akan dipotong sesuai dengan berapa hari karyawan tersebut tidak masuk kerja. Sehingga dengan sistem gaji seperti ini akan menjadikan semangat karyawan dalam bekerja, Kedua, bentuk kompensasi lain yang diterima karyawan adalah upah yang diterima karena bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan yang disebut upah lembur. Kemudian karyawan juga menerima insentif berupa bonus produksi apabila jumlah produksi melebihi target. Selain itu PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang memberikan tunjangan kepada karyawan bertujuan untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada perusahaan. Tunjangan ini berupa asuransi kesehatan yang bekerja sama dengan PT.Jamsostek,



Tunjangan hari raya berupa uang dan barang serta tunjangan umroh bagi karyawan tetap. Terakhir, kompensasi berupa fasilitas yang bertujuan untuk mendukung pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya. Fasilitas ini berupa transportasi yang meliputi empat bus serta berupa koperasi karyawan.

Permasalahan kompensasi pada PT. Mustika Bahana Jaya terletak pada upah lembur dimana pemberiannya terkadang tidak sesuai dengan kesepakatan awal baik dari segi jumlah maupun ketepatan waktu. Upah lembur yang diberikan kepada karyawan terkadang jumlahnya tidak sesuai dengan perjanjian sebelumnya sehingga hal ini menjadi pemicu munculnya suatu masalah. Selain itu pembayaran upah lembur terkadang tidak tepat waktu. Kesepakatan yang ada, upah lembur diberikan bersama dengan gaji pokok tetapi terkadang pembayarannya terlambat. Apabila masalah ini tidak segera diatasi akan berdampak pada semangat kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

- a. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang?
- b. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang?
- c. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang?
- d. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang?
- e. Apakah semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah adalah untuk:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang
- d. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang
- e. Mengetahui dan menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dilakukan di PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang adalah :

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pengalaman dalam menerapkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia sehingga menambah wawasan bagi peneliti.

- b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pengembangan pembelajaran manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi peneliti selanjutnya.

- c. Bagi PT. Mustika Bahana Jaya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat bagi perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Komunikasi

##### a. Pengertian Komunikasi

Setiap orang tidak akan bisa lepas dengan komunikasi dalam kehidupan sehari-hari karena komunikasi merupakan dasar dari hubungan manusia. Salah satunya adalah hubungan manusia dalam perusahaan. Perusahaan diharapkan memiliki karyawan yang mampu melakukan komunikasi dengan baik dan efektif dengan karyawan lain. Hal ini dikarenakan komunikasi merupakan suatu langkah awal untuk memulai sebuah hubungan kerjasama. Menurut Wood (2013:3) komunikasi adalah sebuah proses sistematis dimana orang berinteraksi dengan dan melalui simbol untuk menciptakan dan menafsirkan makna. Penafsiran makna dalam komunikasi antara penyampai dan penerima informasi harus sama. Apabila terjadi makna ganda maka komunikasi tidak akan berjalan efektif. Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan Purwanto (2011:4) bahwa komunikasi paling tidak melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal. Miller, Hovland, dan Rogers dalam buku (Mulyana,2015:85) mempunyai pandangan hampir sama mengenai komunikasi yaitu suatu proses menyampaikan pesan yang nantinya akan mempengaruhi dan mengubah tingkah laku penerima pesan.

Kesimpulan dari pendapat beberapa ahli mengenai komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang melibatkan dua orang atau lebih melalui berbagai media dan akan mempengaruhi perilaku penerima pesan.

Kegiatan komunikasi dalam perusahaan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan dan saluran komunikasi yang terjadi terdiri dari berbagai macam bentuk. Komunikasi yang sering terjadi dalam perusahaan adalah komunikasi formal yang dilakukan oleh karyawan pada bagian satu dengan yang lain. Menurut Purwanto (2011:49) komunikasi formal ada empat bentuk yaitu :

1) Komunikasi *Top Down*

Komunikasi ini adalah komunikasi yang dilakukan oleh seorang manajer kepada bawahannya. Biasanya komunikasi *top down* berupa perintah, motivasi, prosedur dan sebagainya.

2) Komunikasi *Bottom Up*

Komunikasi *bottom up* kebalikan dari komunikasi *top down*. Pada komunikasi ini dilakukan oleh bawahan kepada seorang manajer. Misalnya seorang karyawan memberikan laporan keuangan kepada manajer.

3) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi antara bagian yang memiliki jabatan yang sama dalam perusahaan. Misalnya antara manajer keuangan dan manajer produksi melakukan diskusi untuk memecahkan masalah.

4) Komunikasi Diagonal

Berbeda dengan jenis komunikasi lain dimana antara komunikator dan komunikan memiliki tugas dalam bidang yang sama, dalam komunikasi diagonal sedikit menyimpang karena antar orang yang berkomunikasi tidak memiliki hubungan bidang yang sama dalam perusahaan. Misalnya komunikasi antara manajer sumber daya manusia dengan karyawan bagian keuangan.

Berlangsungnya komunikasi diharapkan terwujud kesamaan makna antar pihak yang berkomunikasi agar komunikasi berjalan efektif. Menurut Suranto (2010:105) indikator komunikasi efektif ada lima, yaitu :

1) Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator.

2) Kesenangan

Proses komunikasi berhasil apabila dalam suasana yang menyenangkan antara kedua belah pihak. Tujuan komunikasi tidak hanya saling transaksi pesan tetapi juga untuk interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3) Pengaruh pada sikap

Komunikasi dapat dikatakan mempengaruhi sikap jika komunikasi setelah menerima pesan sikapnya berubah sesuai makna pesan itu.

4) Hubungan yang semakin baik

Proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja akan meningkatkan kadar hubungan interpersonal.

5) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang disampaikan.

Semua bentuk interaksi verbal melibatkan prinsip dasar komunikasi yang harus dipahami. Menurut Curtis (2006:10) ada sembilan prinsip dasar komunikasi diantaranya :

1) Komunikasi tidak mungkin dihindari

Komunikasi tidak dapat dielakkan sehingga kita tidak dapat tidak berkomunikasi dan tidak dapat tidak memberikan tanggapan.

2) Sebagian besar komunikasi adalah nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang tidak disampaikan melalui kata-kata, berisi penekanan, pelengkap, bantahan, keteraturan, pengulangan atau pengganti pesan verbal.

3) Konteks mempengaruhi komunikasi

Kondisi fisik merupakan salah satu aspek konteks. Selain itu komunikasi memiliki dimensi psikologis yang mungkin jauh lebih rumit daripada konteks fisik. Lalu, mempertimbangkan waktu juga sebagai suatu komponen konteks.

4) Arti pesan terdapat pada orang-orang, bukan dalam kata-kata

Pesan yang diingat oleh orang-orang seringkali bukan pesan yang dimaksud si komunikator. Pesan yang diingat adalah apapun yang diinterpretasikan oleh pendengar.

5) Komunikasi tidak dapat diubah

Meningkatkan keberhasilan dalam komunikasi bisnis dengan memahami bahwa kesan komunikasi mudah dibuat tetapi sulit dimodifikasi. Sebagian



besar kesan pertama tidak dapat diubah karena kesan pertama cenderung abadi

6) Gangguan mempengaruhi komunikasi

Gangguan merupakan faktor yang mempengaruhi pengiriman pesan yang jelas dan akurat. Setiap orang dapat mengambil keuntungan dari pembuatan pemilihan bahasa secara lebih tepat. Ketepatan dalam berbahasa mengurangi kemungkinan rusaknya gangguan semantik.

7) Komunikasi adalah sirkuler

Komunikasi itu sirkuler bukan linier. Hal ini berarti orang-orang mengirim dan menerima komunikasi secara serempak. Karena aspek-aspeknya serempak, proses komunikasi dapat dianggap sebagai sebuah lingkaran atau spiral dibandingkan dengan sebuah garis.

8) Pentingnya menciptakan dasar pemufakatan

Komunikasi merupakan hal yang paling efisien pada saat partisipan membagi sejumlah pengalaman umum. Pengalaman umum dicapai melalui penggunaan simbol dan pembicaraan sejarah yang dibagi.

9) Komunikasi memiliki efek

Setiap tindakan komunikasi akan melahirkan konsekuensi terutama bagi pihak yang terlibat dalam komunikasi.

b. Tujuan Komunikasi

Perusahaan tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para karyawan tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi. Kerjasama juga menjadi hal yang mustahil karena orang – orang tidak dapat mengkomunikasikan kebutuhan dan perasaan mereka kepada yang lain. Maka dapat dikatakan bahwa setiap tindakan komunikasi mempengaruhi organisasi dengan cara tertentu.

Beberapa ahli memiliki pandangan mengenai komunikasi yang beragam tetapi secara umum komunikasi mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk membangun saling pengertian antara pihak yang melakukan komunikasi. Saling



pengertian ini nantinya bermanfaat dalam membangun hubungan. Curtis (2006:5) berpendapat bahwa komunikasi yang terjadi dalam perusahaan memiliki empat tujuan yaitu :

1) *Give and Given Information*

Karyawan akan cenderung merasa lebih baik mengenai diri mereka sendiri jika mereka diberi informasi dengan baik dan diberi jalan masuk menuju informasi tersebut

2) *Persuade Others*

Komunikasi berguna untuk merangsang minat, mengurangi permusuhan dan menggerakkan karyawan untuk melakukan suatu tugas atau mendidik perilaku

3) *Help Others*

Tujuan ini dapat dilakukan oleh seorang atasan melalui pemberian nasehat kepada karyawan, membantu menyelesaikan masalah, ataupun motivasi untuk mencapai tujuan karir karyawan

4) *Evaluating Behavior Effectiveness*

Para anggota organisasi memerlukan suatu penilaian untuk mengetahui hal-hal yang mereka lakukan.

Selain itu Effendy (2003:8) juga berpendapat bahwa komunikasi berfungsi untuk menyampaikan informasi (*to inform*), mendidik (*to educate*), menghibur (*to entertain*), dan mempengaruhi (*to influence*). Komunikasi juga memiliki beberapa manfaat (Athoillah, 2010:223) yaitu :

- 1) Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi
- 2) Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri
- 3) Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah
- 4) Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi
- 5) Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas
- 6) Bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide/ gagasan untuk kemajuan organisasi/sejenisnya

Tidak selamanya komunikasi berjalan lancar sesuai yang diharapkan, terkadang dalam komunikasi terjadi kesalahpahaman. Kesalahpahaman dapat terjadi karena ada beberapa masalah yang menjadi penghambat dalam komunikasi. (Purwanto, 2011:16) merinci masalah tersebut menjadi empat, yaitu :

1) Masalah dalam mengembangkan pesan

Sumber masalah potensial dalam mengembangkan pesan adalah dalam memformulasikan suatu pesan. Masalah dalam mengembangkan suatu pesan dapat mencakup keraguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada, adanya pertentangan emosional, atau kesulitan dalam mengekspresikan ide. Jika seseorang gagal dalam mengembangkan pesan proses komunikasi akan dimulai dengan proses yang salah yang pada akhirnya membawa kegagalan yang berkelanjutan.

2) Masalah dalam menyampaikan pesan

Masalah yang paling jelas disini adalah faktor fisik. Misalnya saat presentasi memilih tempat yang memungkinkan audiens dapat melihat dan mendengar dengan jelas. Masalah lain dalam penyampaian pesan adalah bila dua buah pesan yang disampaikan mempunyai arti yang saling berlawanan.

3) Masalah dalam menerima pesan

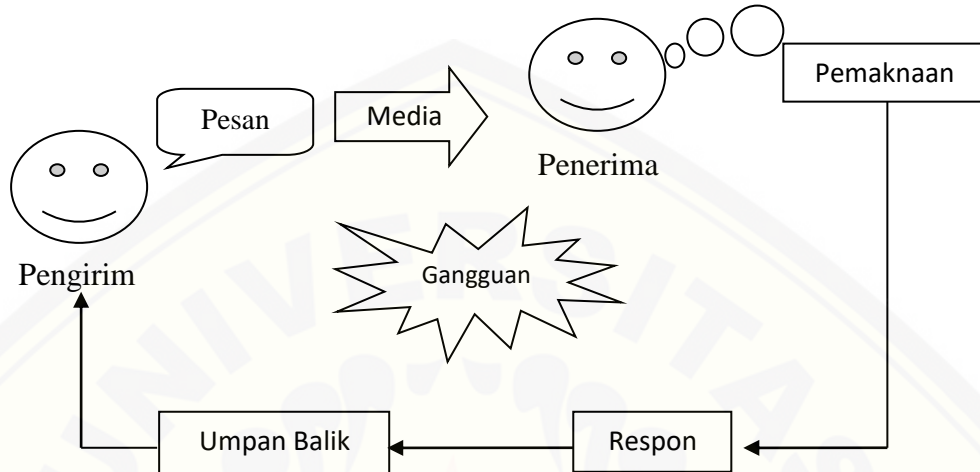
Masalah yang muncul dalam penerimaan pesan adalah adanya persaingan antara penglihatan dan suara, lampu yang kurang terang dan kondisi lain yang dapat mengganggu konsentrasi penerima. Meskipun masalah ini tidak menghambat jalur komunikasi secara keseluruhan tetapi hal tersebut dapat mengurangi kesempurnaan penerimaan pesan.

4) Masalah dalam menafsirkan pesan

Masalah terbesar dalam komunikasi terletak pada mata rantai terakhir saat suatu pesan ditafsirkan oleh penerima pesan. Timbulnya kesalahpahaman antara pemberi dan penerima pesan disebabkan beberapa hal diantaranya perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran kata dan perbedaan reaksi emosional.

c. Proses Komunikasi

Secara sederhana Poerwanto dan Sukirno (2014 :23) menggambarkan proses komunikasi sebagai berikut:



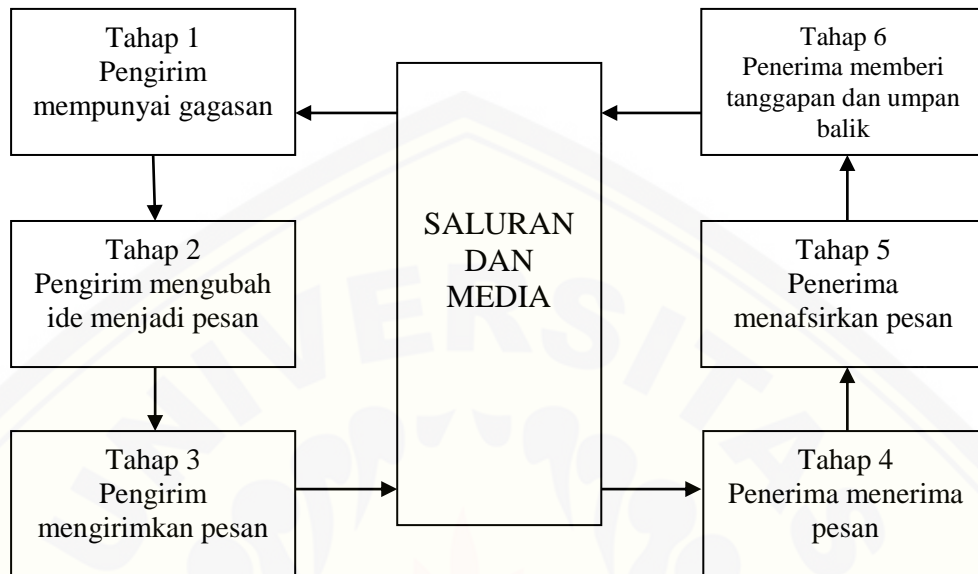
Gambar 2.1 Proses Komunikasi

Keterangan :

- 1) Pesan : Seperangkat simbol atau sinyal yang dapat berupa kata-kata, gambar dan gabungan kata dan gambar
- 2) Media : Saluran komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan
- 3) Penerima : Pihak yang menerima pesan
- 4) Pemaknaan : Interpretasi atau pemahaman penerima terhadap pesan yang diterima
- 5) Respon : Reaksi penerima terhadap pesan yang diterima setelah dipahami tentang makna yang terkandung dalam pesan
- 6) Umpan Balik: Tanggapan atau reaksi penerima yang dikomunikasikan ke pengirim
- 7) Gangguan : Rintangan yang bisa mengganggu proses komunikasi dari pesan sampai reaksi terhadap pesan.

Pesan yang baik terdiri dari kata atau simbol yang mudah dipahami oleh penerima. Komunikator harus mampu mengelola informasi yang akan dijadikan pesan secara efektif dan efisien agar bisa menjauhkan gangguan yang muncul dalam proses komunikasi.

Purwanto (2011 : 13) menjelaskan proses komunikasi menjadi beberapa tahap yang digambarkan dalam sebuah diagram berikut:



Gambar 2.2 Tahap Komunikasi

1) Tahap 1 : Pengirim mempunyai suatu ide/gagasan

Sebelum proses penyampaian pesan dapat dilakukan, pengirim pesan harus menyiapkan ide atau gagasan apa yang ingin disampaikan kepada pihak lain. Seorang komunikator yang baik harus dapat menyaring hal-hal yang tidak penting atau tidak relevan dan memusatkan pada hal-hal yang memang penting dan relevan.

2) Tahap 2 : Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan

Dalam suatu proses komunikasi tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Pada tahap ini ide yang ada diubah ke bentuk pesan-pesan seperti kata-kata, ekspresi wajah, dan sejenisnya untuk kemudian disampaikan kepada orang lain. Agar ide dapat diterima dan dimengerti secara sempurna, pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal yaitu subjek, maksud, audiens, gaya personal, dan latar belakang budaya.

3) Tahap 3 : Pengirim menyampaikan pesan

Setelah mengubah ide-ide menjadi suatu pesan, tahap berikutnya menyampaikan pesan melalui berbagai saluran yang ada kepada penerima

pesan. Saluran komunikasi yang digunakan dalam komunikasi akan berpengaruh terhadap efektivitas penyampaian pesan.

4) Tahap 4 : Penerima menerima pesan

Komunikasi antara seseorang dengan orang lain akan terjadi bila pengirim mengirim suatu pesan dan penerima menerima pesan tersebut. Misalnya jika seseorang menyampaikan pidato di hadapan umum para pendengar sebagai audiens harus dapat mendengar apa yang dikatakan dan memahami pesan-pesan yang disampaikan.

5) Tahap 5 : Penerima menafsirkan pesan

Setelah komunikasi menerima pesan, selanjutnya adalah bagaimana ia dapat menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan harus mudah dimengerti dan tersimpan dalam bentuk pikiran penerima. Selanjutnya suatu pesan baru dapat ditafsirkan secara benar bila penerima telah memahami isi pesan sebagaimana dimaksud oleh pengirim pesan.

6) Tahap 6 : Penerima memberi tanggapan dan umpan balik ke pengirim

Umpan balik adalah penghubung akhir dalam suatu rantai komunikasi. Umpan balik merupakan tanggapan penerima pesan yang memungkinkan pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan. Setelah menerima pesan, komunikasi akan memberi tanggapan dengan cara tertentu dan memberi sinyal terhadap pengirim pesan.

Media komunikasi adalah sarana yang digunakan oleh komunikator dalam menyampaikan pesan atau gagasan kepada pihak lain. Pemilihan media komunikasi harus mempertimbangkan aspek kepentingan, formalitas, kompleksitas, tingkat kerahasiaan. Tabel dibawah ini merinci beberapa media komunikasi:

Tabel 2.1 Media Komunikasi

| Media Komunikasi Lisan                            | Media Komunikasi Tertulis            |
|---|--------------------------------------|
| Percakapan secara langsung, percakapan, pertemuan | Surat-surat, memo, laporan, proposal |
| Telepon dan surat suara ( <i>voice mail</i> )     | Email                                |
| VOIP ( <i>Voice Over Internet Protocols</i> )     | Surat reguler dan khusus             |
| <i>Audiotape</i> dan <i>videotape</i>             | Faksimile                            |
| Telekonferensi dan konferensi video               |                                      |

Sumber : Buku Komunikasi Bisnis Djoko Purwanto 2011



Saluran komunikasi terdiri saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi informal. Saluran komunikasi formal meliputi komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Sedangkan komunikasi informal cenderung luwes dan tidak ketat. Orang-orang yang ada dalam suatu organisasi tanpa memedulikan jenjang hirarki, serta jabatan dapat berkomunikasi dengan luas. Menurut Curtis (2006:9) saluran komunikasi adalah media tempat pesan-pesan disampaikan. Ketika orang-orang berkomunikasi dalam lingkungan bisnis, mereka biasanya menggabungkan tampilan vokal (saluran pendengaran) dan pandangan (saluran penglihatan). Sentuhan (saluran peraba), penciuman (saluran penciuman) dan perasa (saluran saraf) juga digunakan dalam saluran pesan dalam komunikasi.

Setiap lingkungan kerja memiliki atmosfer kerja yang berbeda. Hubungan mungkin digambarkan dari segi iklim. Iklim suatu organisasi terutama berkembang dari perilaku dan tindakan manajemen serta iklim ini diperlihatkan oleh perilaku anggota organisasi khusus. Pada iklim bertahan, atmosfernya terkesan berat dan represif. Sedangkan pada iklim mendukung orang-orang merasa dihormati dan satu sama lain saling memberikan dorongan pada saat mereka berupaya menyelesaikan tugasnya yang menumpuk.

Tabel 2.2 Karakteristik Iklim Komunikasi yang Mendukung dan Karakteristik yang Bertahan

| Iklim Bertahan   | Iklim Mendukung  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi</li> <li>• Kontrol</li> <li>• Strategi</li> <li>• Kenetralan</li> <li>• Keunggulan</li> <li>• Kepastian</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskripsi</li> <li>• Orientasi Masalah</li> <li>• Spontanitas</li> <li>• Empati</li> <li>• Kesamaan</li> <li>• Provisionalisme</li> </ul> |

Sumber: Buku Komunikasi Bisnis dan Profesional Curtis 2006

Komunikasi yang tampaknya bersifat evaluatif, menyalahkan, menimbang, dan sebagainya cenderung meningkatkan sikap bertahan orang-orang. Perilaku evaluatif yang negative seringkali meningkatkan tanggapan bertahan. Evaluasi yang dinilai orang lain biasanya menyebabkan ketegangan. Deskripsi secara sederhana berarti para anggota organisasi memusatkan pesan-

pesan mereka pada peristiwa-peristiwa yang dapat diamati dan dapat mengurangi referensi mengenai reaksi-reaksi subjektif atau emosional.

Mengendalikan berarti berupaya memanipulasi orang lain, menentukan tingkah laku atau sikap kepada orang lain, atau menghentikan tindakan yang diharapkan orang atau kelompok lain. Seseorang yang berupaya mengendalikan tindakan orang lain menganggap bahwa gagasan-gagasan orang lain kurang bermutu. Sikap dan perilaku seperti ini menyebabkan besarnya kadar sikap bertahan. Orientasi masalah merupakan suatu penangkal strategi kontrol dalam suatu organisasi. Hal penting yang harus dilakukan adalah mengkomunikasikan suatu hasrat untuk menemukan suatu pemecahan bukan pemaksaan pemecahan, bekerja sama bukan memanipulasi. Jelaslah, sikap ini merupakan model perilaku komunikasi yang mendorong dan menyenangkan para anggota suatu organisasi.

Perilaku bertahan dirangsang ketika para anggota suatu organisasi menggunakan strategi dalam berkomunikasi dengan anggota lainnya. Strategi mengakibatkan pemanipulasian pegawai, mungkin dengan cara menyembunyikan informasi yang berhubungan atau meluncurnya ucapan “pengkhianatan” yang tajam. Orang-orang yang spontan berupaya mencegah perasaan bertahan; mereka berupaya jujur dan “up front” terhadap orang lain. Orang-orang ini “mengatakan sesuatu seperti apa yang dilihatnya” dan pandangan ini mereka lakukan semata-mata demi kepentingan terbaik organisasi.

Iklm bertahan ditandai oleh perilaku netral yang menunjukkan sedikitnya perhatian orang mengenai arah komunikasi. Oleh karena itu, individu yang dituju tidak merasa menjadi seseorang yang khusus dan tidak merasa dihargai. Iklim mendukung adalah empati, yaitu suatu upaya yang sungguh-sungguh untuk memahami situasi dari sudut pandang orang lain merupakan keahlian penting yang harus dipelajari. Empati lebih sungguh-sungguh dari simpati, empati adalah turut merasakan perasaan orang lain.

Ketidaksamaan merupakan suatu kesan yang patut disayangkan yang tercipta dalam suatu organisasi. Sikap keunggulan menjadi nyata melalui penggunaan posisi, wewenang, kemampuan intelektual, kekayaan, kekuatan fisik untuk memperoleh persetujuan. Iklim ini mungkin akan mendorong timbulnya

kebencian, baik secara pribadi maupun organisasional. Pada iklim kesamaan terdapat suatu ukuran rasa hormat tak bersyarat terhadap orang lain dalam suatu organisasi. Terdapat upaya untuk mengurangi perbedaan-perbedaan dalam kekuatan, kecakapan intelektual, dan sebagainya.

### 2.1.2 Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah fungsi sumber daya manusia yang memerlukan ketelitian dalam penerapannya. Hal ini karena kompensasi berpengaruh terhadap strategi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Andrew Sikula dalam buku Mangkunegara (2007:83) Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Pertimbangan yang dimaksud adalah kontribusi yang dilakukan dengan pemberian kompensasi harus seimbang. Dapat dibayangkan apa yang terjadi jika dalam perusahaan seandainya kompensasi yang ditetapkan terlalu rendah atau terlalu tinggi. Keadaan seperti ini nantinya akan menimbulkan penafsiran yang beragam antar karyawan. Kompensasi karyawan merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler 2007:46). Istilah yang lebih sederhana dari kompensasi itu sendiri sama halnya perusahaan membeli tenaga karyawan baik tenaga fisik maupun pikiran. Pernyataan hampir sama dikemukakan Wether dan Davis dalam Hasibuan (2013:119) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerja yang diberikannya bukan upah per jam ataupun gaji periodik dan dikelola oleh bagian personalia. Kesimpulan pengertian kompensasi dari beberapa para ahli adalah imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya dan besar kecilnya ditentukan oleh seberapa besar kontribusi pekerjaan yang dilakukan.

Pada dasarnya kompensasi mempunyai berbagai bentuk tidak hanya imbalan yang diberikan atas pekerjaan yang telah dilakukan pegawai. Mathis dan Jackson (2002:119) berpendapat kompensasi dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji

pokok dan gaji variabel sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan. Hasibuan (2013:130) lebih rinci membagi kompensasi menjadi tiga jenis, yaitu :

1) Kompensasi Langsung

Penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap

2) Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap dapat berupa uang atau barang

3) Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Adapun indikator kompensasi menurut Simamora (2004:445) adalah :

1) Upah dan Gaji

Upah adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan dengan tarif upah per jam sedangkan gaji imbalan yang diterima karyawan secara mingguan atau bulanan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan kepada karyawan. Insentif diberikan karena karyawan bekerja melebihi target yang ditentukan.

3) Tunjangan

Tunjangan adalah balas jasa yang diberikan secara langsung kepada karyawan dengan tujuan karyawan mengabdikan hidupnya pada perusahaan. Misalnya tunjangan hari raya, dana pensiun, asuransi kesehatan dan jiwa serta liburan yang ditanggung oleh perusahaan

4) Fasilitas

Fasilitas adalah sarana prasarana untuk melancarkan dan melaksanakan pekerjaan karyawan.

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan gambaran dalam status sosial bagi karyawan. Selain itu kompensasi sangat

berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi bagi perusahaan merupakan faktor utama dalam kekaryawannya. Kebijakan kekaryawanan banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Hasibuan (2013:37) menyampaikan secara rinci delapan tujuan kompensasi, diantaranya :

1) Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara perusahaan dan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dengan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku

7) Pengaruh Serikat Buruh

Adanya program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.



#### 8) Pengaruh Pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Hasibuan (2013:118) mengemukakan manfaat kompensasi bagi karyawan dan perusahaan, diantaranya :

- 1) Bagi Karyawan
  - a) Memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari
  - b) Memenuhi kebutuhan keluarganya
  - c) Menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
  - d) Meningkatkan status sosial prestige karyawan
- 2) Bagi Perusahaan
  - a) Menarik karyawan dengan tingkat keterampilan yang tinggi bekerja pada perusahaan.
  - b) Memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi
  - c) Mengikat karyawan untuk bekerja pada perusahaan.
- c. Metode Kompensasi

Menurut Triton (2010:133) secara umum metode kompensasi dapat dibedakan dalam metode tunggal dan jamak sebagai berikut:

- 1) Metode tunggal, yaitu suatu metode dalam penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Sedangkan tingkat golongan gaji pokok dari seorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang jadi standarnya.
- 2) Metode Jamak, yaitu suatu metode dimana dalam gaji pokok penentuannya dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan tidak hanya dari ijazah saja, tetapi juga pertimbangan-pertimbangan lainnya, misalnya tanggungan dalam keluarga dan lain sebagainya.

Agar pemberian kompensasi berjalan efektif, organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip pemberian kompensasi (Cascio,1993:225). Ada delapan prinsip yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi, yakni:

- 1) Prinsip Kewajaran, artinya pemberian kompensasi dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup, dan sebagainya.
- 2) Prinsip Keadilan, artinya dalam pemberian kompensasi harus terdapat unsur keadilan baik dalam kaitannya dengan unsur waktu kerja maupun prestasi kerja.
- 3) Prinsip Keamanan, artinya pemberian kompensasi juga memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau jabatan.
- 4) Prinsip Kejelasan, artinya dalam pemberian kompensasi mudah dihitung atau mudah dimengerti.
- 5) Prinsip Pengendalian Biaya, artinya pemberian kompensasi harus dihindarkan dari unsur pemborosan organisasi.
- 6) Prinsip Perangsang, artinya pemberian kompensasi harus mampu merangsang untuk memberikan sumbangan yang maksimal atau kontribusi pada organisasi.
- 7) Prinsip Keseimbangan, artinya pemberian kompensasi harus mempertimbangkan keseimbangan antara kompensasi yang diberikan karena kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan, dengan yang tidak terkait dengan pekerjaan atau jabatan.
- 8) Prinsip Kesepakatan, artinya dalam pemberian kompensasi hendaknya merupakan hasil atau kesepakatan bersama.

Penetapan kompensasi harus benar dan seimbang dengan berbagai pertimbangan. Apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan, kemungkinan besar karyawan tidak akan bertahan. Apabila karyawan bertahan maka kinerja yang dihasilkan tidak akan maksimal karena faktor kegairahannya dalam bekerja tidak sesuai. Perusahaan juga tidak akan mau apabila harus kehilangan karyawannya yang menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan. Maka dari itu, dalam menetapkan kompensasi perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor. Menurut Wood (1992:216) faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah :

- 1) *Cost of living*, nilai pegawai dimana biaya hidup di suatu tempat dapat berbeda dan sebagai indikator utamanya adalah indeks harga konsumen yang merupakan ukuran perubahan harga barang/jasa
- 2) *Labor market influences*, dimana jumlah tenaga kerja yang tersedia secara nasional berbeda. Jika pengangguran tinggi maka jumlah tenaga kerja yang tersedia dan keinginan untuk bekerja tinggi pula dan sebaliknya
- 3) *Union influences*, pengaruh serikat kerja terhadap kompensasi memprioritaskan pada senioritas sedangkan diluar itu kompensasi berdasarkan kinerja, kemampuan dan pengetahuan
- 4) *Governmental influences*, keterlibatan pemerintahan dalam penentuan kompensasi dengan menetapkan undang-undang untuk melindungi karyawan baik dari segi pemberian kompensasi maupun persamaan kerja dan lain-lain
- 5) *Internal influences*, pengaruh internal tanpa kekuatan dan kelemahan perusahaan berbeda dimana yang berkemampuan tinggi dapat membayar kompensasi yang tinggi dan sebaliknya.

Selain harus ada faktor yang dipertimbangkan dalam penetapan kompensasi, perusahaan juga harus menetapkan asas adil dan layak. Menurut (Triton, 2010:124) asas kompensasi adalah adil dan layak dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Berikut ini diuraikan secara ringkas dan padat mengenai asas-asas pemberian kompensasi :

- 1) Asas adil

Nilai kompensasi yang diberikan kepada karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, resiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerja, serta memenuhi persyaratan internal konsistensi.

- 2) Asas layak dan Wajar

Asas ini berarti kompensasi yang diterima karyawan hendaknya dapat memenuhi harapan karyawan dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya.

### 2.1.3 Semangat Kerja

#### a. Pengertian Semangat Kerja

Hasibuan (2003:94) menyatakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai kecakapan yang maksimal. Istilah semangat kerja dalam beberapa buku sering disamakan dengan istilah moril kerja. Kinerja optimal dari seorang karyawan tidak terlepas dari semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Seperti yang diungkapkan Nitisemito (2005:160) bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga diharapkan pekerjaan akan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik. Dengan demikian, semangat kerja yang tinggi akan merangsang karyawan untuk berkarya dan beraktivitas lebih baik. Semangat kerja dapat dikatakan sebagai suatu reaksi emosional dan mental yang muncul dalam diri seseorang untuk berusaha melakukan pekerjaan dengan lebih giat, antusias, dan sungguh-sungguh sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan lebih baik (Novianingsih, 2013:43). Dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja adalah suatu sikap kegairahan yang muncul di diri seseorang dalam melakukan pekerjaan secara lebih giat.

Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja akan muncul semangat kerja dalam dirinya. Menurut Robbins (2015:222) ada tiga indikator semangat kerja, diantaranya :

- 1) Giat, berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang optimal.
- 2) Fokus, konsentrasi penuh terhadap satu tujuan.
- 3) Ulet, sikap antusias atau gigih dalam menyelesaikan sesuatu sehingga tidak mudah menyerah.

#### b. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja

Perusahaan sebagai wadah karyawan untuk bekerja harus mampu meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini nantinya akan berpengaruh pada tercapainya tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan Nitisemito (2005:160) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain meliputi :

- 1) Gaji yang cukup

- 2) Kebutuhan rohani yang diperhatikan
- 3) Suasana santai yang sekali-kali perlu diciptakan
- 4) Perhatian, harga diri
- 5) Penempatan karyawan pada posisi yang tepat
- 6) Adanya kesempatan untuk maju
- 7) Adanya perasaan aman untuk menghadapi masa depan
- 8) Loyalitas karyawan
- 9) Sekali-kali mengajak karyawan berunding
- 10) Pemberian insentif yang terarah

Mengingat semangat kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka perusahaan hendaknya perlu sekali memperhatikan masalah ini. Ada banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya peningkatan semangat kerja. Menurut Siswanto (1989: 268), cara-cara yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan semangat kerja meliputi :

- 1) Memberikan kompensasi kepada karyawan dalam proporsi yang wajar, akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan
- 2) Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang dapat menggairahkan semua pihak
- 3) Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan sisi spiritual karyawan
- 4) Perlu penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen
- 5) Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat
- 6) Memperhatikan hari esok para karyawan
- 7) Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapatkan tempat yang wajar
- 8) Fasilitas yang menyenangkan



#### 2.1.4 Kinerja

##### a. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Demi mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus mampu memberikan kinerja terbaiknya. Apabila kinerja karyawan sesuai dengan apa yang diminta perusahaan maka karyawan harus bisa mempertahankannya. Kinerja atau *performance* menurut (Moehariono,2009:95) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Sedangkan menurut Robbins (2015:184) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Manajemen sumber daya manusia perlu melakukan evaluasi kinerja pada karyawan agar mengetahui bagaimana perkembangan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu (Simamora,2004:458). Menurut Hasibuan (2013:118) penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap orang. Tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (2015:1) adalah peningkatan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja, mencatat dan mengakui hasil kerja karyawan, memberikan peluang kepada karyawan untuk menyapaikan keinginannya, merumuskan kembali sasaran masa depan serta memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan. Beberapa

indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Mangkunegara (2014:67) antara lain:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Menurut Robbins (2005:156) yang menjadi indikator-indikator dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1) Prestasi kerja

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.

2) Pencapaian target

Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

3) Keterampilan

Meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.

4) Kepuasan

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.

5) Inisiatif

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

6) Tingkat Kehadiran

Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

7) Ketaatan

Ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja.

8) On time

On time yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

b. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja memiliki beberapa tujuan seperti yang diutarakan Robbins (2015:397) yaitu :

- 1) Membantu manajemen mengambil keputusan dalam hal sumber daya manusia yang umum mengenai promosi, pemindahan, dan pemecatan.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
- 3) Menentukan keterampilan dan kompetensi karyawan
- 4) Menyediakan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana organisasi memandang kinerja mereka

5) Sebagai dasar alokasi pemberian imbalan

c. Metode Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan dengan beberapa metode seperti pendapat Hasibuan (2013:118) yaitu pada dasarnya metode penilaian kinerja dibagi menjadi dua metode yaitu metode tradisional dan metode modern. Metode tradisional merupakan metode tertua dan sederhana, sedangkan metode modern adalah perkembangan dari metode tradisional. Metode tradisional meliputi :

- 1) *Rating scale*, metode ini banyak digunakan atasan untuk mengukur karakteristik
- 2) *Employee Comparison*, membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja yang lain
- 3) *Check list*, metode ini tidak perlu menilai tetapi hanya memberikan masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia
- 4) *Free from easy*, Karyawan diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan karyawan yang dinilai
- 5) *Critical incident*, Mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan ke buku catatan khusus

Sedangkan metode modern yakni :

- 1) *Assessment center*, dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus
- 2) *Management by objective*, Karyawan langsung diikuti sertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran
- 3) *Human asset accounting*, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu model jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Manajer kinerja senantiasa harus bisa meningkatkan evaluasi kinerja. Robbins (2015:400) mengemukakan beberapa cara untuk meningkatkan evaluasi kinerja, diantaranya:

- 1) Gunakan penilai yang baik
- 2) Melakukan evaluasi secara selektif

- 3) Melatih para penilai
- 4) Memberikan karyawan dengan proses hukum

Menurut Mahmudi (2005:21), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

- a) Faktor personal, meliputi: pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
- c) Faktor *team*, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keikutsertaan dan kekompakan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Robbins (2015:225) menyebut bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O), atau Performance merupakan fungsi dari Motivation, Ability dan Opportunity atau jika dirumuskan menjadi  $P = f(M \times A \times O)$ . Jika organisasi menghendaki karyawannya berprestasi yang optimal, seharusnya manajemen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan secara optimal pula. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawan dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, melalui pemberian kompensasi yang layak dan memberikan imbalan yang memadai atas prestasi kerja yang diperoleh karyawannya. Sedangkan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, manajemen dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan melalui pendidikan atau pelatihan yang relevan dengan bidang tugasnya. Agar upaya manajemen dapat optimal untuk meningkatkan kinerja karyawan, manajemen dapat merancang iklim organisasi pada suasana yang menyenangkan bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja bukan hanya semata-mata berharap imbalan dari organisasinya melainkan bekerja dengan penuh komitmen .



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang merupakan salah satu bagian penting untuk menjadi landasan bagi penelitian ini. Berikut rangkuman kajian penelitian terdahulu di sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :



Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti (Tahun)               | Variabel   | Alat Analisis    | Hasil   |
|----|-------------------------------------|--|------------------|---|
| 1  | Aprijon (2014)                      | Kompensasi (X)<br>Kinerja (Y)  | Regresi          | Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel kompensasi terhadap kinerja  |
| 2  | Meladena Azka dan S. Martono (2015) | Kompensasi (X <sub>1</sub> )<br>Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )<br>Komunikasi (X <sub>3</sub> )<br>Semangat Kerja (Y) | Regresi Berganda | a. Secara pasial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja<br>b. Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja<br>c. Secara parsial komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja        |
| 3  | Rina Dwi Handayani (2015)           | Lingkungan (X <sub>1</sub> )<br>Semangat Kerja (X <sub>2</sub> )<br>Kinerja (Y)  | Regresi Berganda | a. Secara pasial lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja<br>b. Secara parsial semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja<br>c. Secara simultan lingkungan dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja           |
| 4  | Dimas Okta Ardiansyah (2016)        | Komunikasi (X <sub>1</sub> )<br>Kinerja (Y)<br>Kepuasan Kerja (Z)  | SEM              | a. Ada pengaruh signifikan pada variabel komunikasi terhadap kinerja<br>b. Ada pengaruh signifikan pada variabel komunikasi terhadap kepuasan kerja<br>c. Ada pengaruh signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja |

Sumber : Berbagai hasil penelitian

Aprijon (2014) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Guru SLTA di Kecamatan Bangkinang dengan Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 352 orang guru SLTA yang berstatus PNS yang tersebar di Kecamatan Bangkinang. Dalam penelitian ini jumlah sampel yang diteliti adalah sebanyak 78 orang dengan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara non probabiliti sampling-sampling incidental. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel kompensasi terhadap kinerja guru SLTA di Kecamatan Bangkinang. Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kompensasi terhadap kinerja guru SLTA di Kecamatan Bangkinang. Besarnya koefisien determinasinya adalah sebesar 0,521, mengandung pengertian bahwa kontribusi variabel bebas terhadap perubahan variabel terikat adalah 52,1 persen. Sedangkan 47,9 persen (100% - 52,1%) dipengaruhi oleh variabel lain. Saran dalam penelitian ini adalah diharapkan pihak sekolah maupun dinas pendidikan selalu fokus pada kompensasi, karena faktor ini sangat menentukan kinerja guru. bagi peneliti berikutnya yang berminat melakukan penelitian kinerja guru untuk meneliti dari aspek lain seperti motivasi, disiplin kerja dan lain sebagainya. Karena masih ada sebesar 47,9 persen aspek lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini. Persamaan penelitian Aprijon dengan penelitian ini terletak pada variabel kompensasi dan kinerja, sedangkan perbedaannya terletak pada alat analisis yang digunakan, jumlah populasi, serta teknik pengambilan sampel.

Penelitian Azka dan Martono (2015) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Desa Se Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal mempunyai populasi berjumlah 194 pegawai. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 132 pegawai. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja. Persamaan

penelitian Meladena Azka dengan penelitian ini pada variabel yang sama yaitu kompensasi, komunikasi, dan semangat kerja. Sedangkan perbedaannya pada variabel lingkungan kerja dan alat analisis yang digunakan yaitu regresi berganda.

Handayani (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang dengan populasi dalam penelitian ini adalah PNS BALITSA Lembang dengan sampel 40 responden secara *purposive sampling*. Hasil penelitian analisis regresi diketahui persamaan  $Y = 6,087 + 0,350X_1 + 0,329X_2$ , artinya apabila variabel lingkungan  $X_1$ , semangat kerja  $X_2$ , tidak dilaksanakan dengan baik, maka nilai kinerja sebesar 6,087.  $\beta_1 = 0,350$ , setiap kenaikan variabel lingkungan ( $X_1$ ) sebesar 1 satuan, maka meningkatkan kinerja 0,350, asumsi variabel lain tetap.  $\beta_2 = 0,329$ , setiap kenaikan variabel semangat kerja ( $X_2$ ) sebesar 1 satuan, maka meningkatkan kinerja 0,239, asumsi variabel lain tetap. Koefisien *hitung t* variabel ( $X_1$ ) sebesar 2,080; variabel ( $X_2$ ) sebesar 1,884. (*tabel t* sebesar 2,028). Maka hanya variabel lingkungan saja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien *hitung F* = 10,028 yang lebih besar dari *tabel F* = 4,08. Lingkungan dan semangat kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh dalam pengolahan data sebesar 0,455. Berarti lingkungan dan semangat kerja dapat menjelaskan variasi atau perubahan kinerja pegawai 45,5%, sedangkan 54,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Hasil analisis diketahui suatu kinerja menjadi baik, jika dibantu oleh faktor yang menentukan timbulnya kinerja yang optimal. Persamaan penelitian Rina Dwi Handayani dengan penelitian ini pada variabel yang sama yaitu semangat kerja dan kinerja, sedangkan perbedaannya pada variabel lingkungan dan alat analisis yang menggunakan regresi berganda serta teknik pengambilan sampel yang menggunakan *purposive sampling*.

Berdasarkan Ardiansyah (2016) yang berjudul Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung) terdapat tiga kesimpulan yaitu :

- 1) Komunikasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Hubungan baik antara atasan dan bawahan, adanya umpan balik, iklim komunikasi yang mendukung serta perspektif organisasi yang terarah dapat menambah kepuasan kerja karyawan lebih optimal. Dalam perusahaan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung telah mampu mengkomunikasikan pekerjaan terhadap karyawannya sehingga membuat karyawan merasa puas dengan adanya peran komunikasi yang efektif dan perhatian dari perusahaan.
- 2) Komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Bila komunikasi efektif dapat terwujud maka produktifitas karyawan akan semakin tinggi. Dengan komunikasi yang efektif karyawan tidak akan mengalami kebingungan dalam melaksanakan SOP yang dibuat oleh perusahaan sehingga kinerja yang dihasilkan semakin baik. Karyawan akan merasa dilibatkan dengan adanya komunikasi dua arah yang terstruktur dan umpan balik yang dihasilkan dari komunikasi dua arah tersebut, baik antar atasan, antar bawahan, ataupun antara atasan dan bawahan.
- 3) Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung dikare-nakan semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dan dapat memicu karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal.
- 4) Kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi komunikasi dan kinerja karyawan PT. Pabrik kertas Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung. Jadi pimpinan sebaiknya tidak hanya mengkomunikasikan perintah-perintah pekerjaan saja kepada karyawan bawahannya, informasi berupa gaji, penghargaan, kesempatan promosi juga harus dikomunikasikan secara terbuka. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut maka karyawan merasa puas terhadap sistem kelola perusahaan dan secara tidak langsung akan mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan tersebut.



Persamaan penelitian Dimas Okta Ardiansyah dengan penelitian ini pada variabel komunikasi dan kinerja serta teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel kepuasan kerja, objek penelitian, jumlah sampel dan alat analisis yang digunakan yaitu Structural Equation Model.

### **2.3 Kerangka Konseptual Penelitian**

Ketatnya persaingan dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan pencapaian tujuan merupakan wujud dari keberhasilan manajemen atas sumber daya dalam perusahaan, terutama sumber daya manusia. Perusahaan selalu menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Meningkatkan kinerja karyawan diperlukan evaluasi kinerja sebagai mekanisme untuk menyediakan umpan balik.

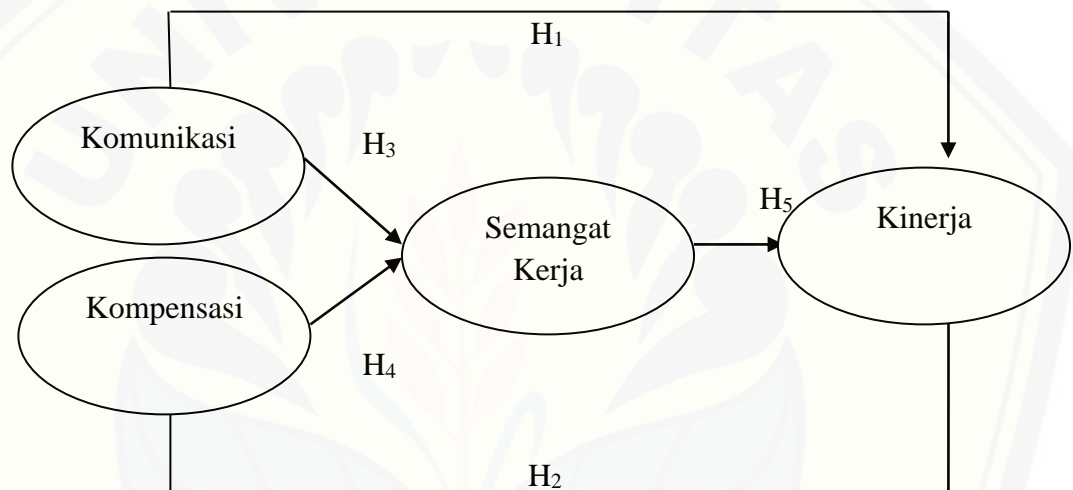
Kinerja karyawan akan muncul apabila ada kegairahan dalam diri karyawan saat bekerja yang disebut semangat kerja. Berdasarkan hasil penelitian Hendri (2010) menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Karyawan bisa meningkatkan kinerja melalui semangat kerja asalkan ada faktor pendorong salah satunya komunikasi. Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan berupa komunikasi formal yang dilakukan oleh pemimpin dan karyawan maupun antar karyawan. Komunikasi yang baik akan menimbulkan hubungan yang harmonis antar karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Ardiansyah (2016) menyatakan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi pabrik kertas PT Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung mempunyai pengaruh positif dan signifikan.

Unsur lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Berdasarkan penelitian Aprijon (2014) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel kompensasi terhadap kinerja guru SLTA di

Kecamatan Bangkinang. Kompensasi yang ditawarkan perusahaan merupakan awal daya tarik karyawan untuk bekerja pada perusahaan.

Berdasarkan teori tersebut dapat dibuat kerangka konseptual sebagai gambaran umum mengenai hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Penyusunan kerangka konseptual penelitian ini diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun hipotesis penelitian dan pembahasan penelitian. Kerangka konseptual penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini menggunakan beberapa faktor penting yang menjadi penyebab meningkatnya kinerja karyawan. Kerangka konseptual menggambarkan adanya pengaruh antara variabel komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui semangat kerja. Pada penelitian ini untuk menguji hubungan kausal antar variabel dan hipotesis secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu *path analysis*.

## 2.4 Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan utama perusahaan tercapai. Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor *team* yang terdiri dari komunikasi antar karyawan (Mahmudi,2005:21).

Salah satu tujuan komunikasi adalah mengevaluasi perilaku secara efektif. Para anggota organisasi memerlukan suatu penilaian untuk mengetahui hal-hal yang akan mereka lakukan atau kapan koreksi terhadap kinerja mereka diperlukan. Seperti yang dikemukakan Hasibuan (2013:105) terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja yaitu komunikasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Ardiansyah (2016) mendapatkan hasil bahwa komunikasi terhadap kinerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub> :Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

#### 2.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Seperti yang dikemukakan (Rivai, 2004:324) bahwa kinerja seorang pegawai akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia karena diberi gaji atau upah sesuai dengan perjanjian dan memiliki ekspektasi. Kompensasi memberikan rangsangan agar karyawan bekerja dengan maksud mencapai prestasi. Menurut Sanjaya dan Lasmini (2007) tanpa adanya kompensasi berupa insentif, bonus, dan tunjangan maka kinerja karyawan akan rendah atau menurun sehingga akan menimbulkan masalah yang akan mengganggu jalannya perusahaan. Karyawan senantiasa meningkatkan kinerja karena ada beberapa perusahaan yang menetapkan kompensasi berdasarkan kinerja. Menurut (Triton,2010:124) pemberian kompensasi harus menetapkan asas adil dimana nilai kompensasi yang diberikan karyawan hendaknya memenuhi dan sesuai dengan kinerja, prestasi, produktivitas, kualitas pekerjaan, resiko pekerjaan, tingkat tanggung jawab pekerjaan, jabatan pekerja, serta memenuhi persyaratan internal konsistensi. Penetapan kompensasi juga harus memperhatikan beberapa hal agar karyawan bertahan pada perusahaan. Apabila penetapan kompensasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan, maka karyawan senantiasa akan meningkatkan kinerjanya. Pernyataan kompensasi

berpengaruh terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian Aprijon (2014) yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

#### 2.4.3 Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja

Setiap perusahaan tentunya ingin memiliki karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi. Semangat kerja tidak akan tertanam dalam diri karyawan tanpa adanya faktor pendukung, salah satunya adalah komunikasi. Menurut Hutapea (2008:28) indikator kemampuan komunikasi terdiri dari sikap yang meliputi adanya semangat kerja yang tinggi. Seperti yang dikemukakan (Athoillah,2010:223) mengenai manfaat komunikasi dimana dalam manfaat tersebut salah satunya adalah menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri. Hal lain juga diungkapkan Nitisemito (2005:160) salah satu faktor semangat kerja adalah komunikasi dalam suasana santai dan mengajak karyawan berunding. Perundingan antar karyawan ini bisa dikatakan sebagai bentuk komunikasi. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Azka dan Martono (2015) yang menyimpulkan komunikasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

#### 2.4.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan pertimbangan yang telah ditentukan. Dalam jangka panjang maupun jangka pendek, kompensasi akan mempengaruhi semangat kerja. Pemberian kompensasi juga harus



memperhatikan keadilan diantara pegawai, sehingga tidak menyebabkan kecemburuan. Hasibuan dalam Yadi (2012:16) menyatakan salah satu manfaat kompensasi yaitu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Selain itu Nitisemito (2005:160) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja salah satunya adalah gaji yang cukup dan pemberian insentif yang terarah. Gaji dan insentif ini termasuk dalam komponen kompensasi. Menurut Siswanto (1989:268) cara yang ditempuh dalam rangka meningkatkan semangat kerja adalah memberikan kompensasi kepada karyawan dalam proporsi yang wajar, akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan serta fasilitas yang menyenangkan. Azka dan Martono (2014) melakukan penelitian yang terdapat kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang

#### 2.4.5 Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja

Semangat kerja yang tercipta mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja optimal dari seorang karyawan tidak terlepas dari semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Apabila karyawan bekerja dengan semangat maka akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Hasibuan (2003:94) bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkeaktifan dalam pekerjaannya. Salah faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor personal yang meliputi semangat yang dimiliki oleh setiap karyawan (Mahmudi, 2005:21). Menurut Robbins (2015:225) Kinerja merupakan fungsi dari motivasi, untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, manajemen bisa merancang agar karyawan dapat memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Dwi Handayani (2016) melakukan penelitian yang menyimpulkan



semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini dinyatakan sebagai berikut :

H<sub>5</sub> :Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.  
Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.



## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh (Sumarni,2006:52). Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis path sehingga dapat mengetahui pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2016:80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang yang berjumlah 242 karyawan.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2016:86). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *random* sampling, yaitu memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Pengambilan sampel menggunakan rumus *slovin* yaitu :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

$e$  : *error*/ tingkat kesalahan (batas kesalahan pada penelitian ini adalah 5%)

sehingga :

$$\begin{aligned}n &= \frac{242}{1+(242 \times 0,05^2)} \\ &= \frac{242}{1+0,605} \\ &= 150,7 \text{ dibulatkan menjadi } 151 \text{ responden}\end{aligned}$$

Dari perhitungan rumus *slovin*, maka sampel penelitian ini adalah 151 responden.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan sumber informasi yang menjadi pokok untuk mengetahui hal-hal yang ingin diteliti. Jenis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Data yang diperoleh diolah dengan metode statistik kemudian diinterpretasikan kembali secara kualitatif.

Sumber data dalam penelitian ini dibagi dua, yaitu :

a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini berasal dari responden, perusahaan dan web perusahaan. Data dari responden berupa jawaban kuesioner yang disebarkan kepada responden. Data yang diperoleh dari perusahaan berupa jumlah karyawan serta struktur organisasi dan data yang diperoleh dari web perusahaan [www.ptmbj.com](http://www.ptmbj.com) berupa profil PT Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.

b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari artikel, jurnal ilmiah, internet dan lain sebagainya.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dimaksudkan sebagai pencatatan peristiwa atau karakteristik dari sebagian atau seluruh elemen populasi penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara, diantaranya :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan atau daftar isian atas variabel yang diteliti (Hasan, 2010:24). Pernyataan yang diajukan kepada berupa pernyataan yang logis dan berhubungan dengan permasalahan penelitian ini. Jawaban atas kuesioner yang disebarkan kepada responden akan dijadikan data dalam penelitian ini.

b. Penelusuran Literatur

Penelusuran Literatur adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan data seluruh atau sebagian data yang telah ada atau laporan data dari peneliti sebelumnya (Hasan, 2010 :24). Data yang diperoleh dari penelusuran literatur misalnya profil PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang.

c. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden (Hasan, 2010: 85). Data wawancara diperoleh dari staf HRD dan beberapa karyawan tetap.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan maka variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Bebas atau *Independent Variabel* (X)

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lain.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

- 1) Komunikasi ( $X_1$ )
- 2) Kompensasi ( $X_2$ )

b. Variabel Perantara atau *Intervening Variabel* (Z)

Variabel perantara adalah variabel yang secara konkrit pengaruhnya tidak tampak. Variabel perantara dalam penelitian ini adalah semangat kerja (Z).

c. Variabel Terikat atau *Dependent Variabel* (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang tergantung pada variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

### 3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel

#### 3.6.1 Definisi operasional Variabel

Definisi operasional variabel secara eksplisit mengidentifikasi variabel-variabel penelitian yang akan dianalisis. Definisi operasional penelitian ini adalah

- a) Komunikasi ( $X_1$ ) adalah penyampaian pesan dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu. Indikator efektivitas komunikasi yang meliputi persepsi karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang mengadopsi dari Suranto (2010:105) yang meliputi:
  - 1) Memahami isi pesan yang diterima, yaitu kemampuan karyawan dalam memahami pesan secara cermat sebagaimana yang dimaksudkan oleh komunikator.
  - 2) Sikap berubah sesuai isi pesan yang diterima, yaitu karyawan setelah menerima pesan melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan tersebut
  - 3) Menimbulkan hubungan interpersonal yang semakin baik, yaitu seringnya berkomunikasi secara tidak langsung akan berdampak pada hubungan interpersonal karyawan.
- b) Kompensasi ( $X_2$ ) adalah imbalan yang diterima karyawan PT. Mustika Bahana Jaya atas kontribusi pekerjaan yang telah dilakukan. Indikator efektivitas kompensasi perusahaan diadopsi dari teori Simamora (2004:445) yang meliputi besarnya upah yang layak, keadilan bonus, dan jaminan rasa aman
  - 1) Upah yaitu imbalan atas kontribusi pekerjaan yang diterima mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari
  - 2) Uang lembur yaitu imbalan yang diterima karena bekerja diluar jam kerja dan diberikan oleh perusahaan secara adil kepada karyawan
  - 3) Tunjangan yaitu berupa pemberian jaminan kesehatan yang senantiasa memberikan rasa aman bagi karyawan.
- c) Semangat Kerja ( $Z$ ), sikap yang menunjukkan kegairahan karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang dalam bekerja dengan giat, fokus, dan ulet. Beberapa indikator semangat kerja pada penelitian ini diadopsi dari teori Robbins (2015:222) yaitu :



- 1) Giat yaitu karyawan bekerja secara sungguh-sungguh dengan kemampuan yang dimiliki
  - 2) Fokus yaitu konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan agar terhindar dari kesalahan
  - 3) Ulet yaitu karyawan antusias dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak mudah menyerah
- d) Kinerja Karyawan (Y), adalah hasil kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya sesuai standar yang ditentukan untuk menghindari tingkat kesalahan. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari teori Mangkunegara (2014:67) dan Robbins (2005:156) yang meliputi:
- 1) Kualitas yaitu hasil kerja karyawan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan PT. Mustika Bahana Jaya
  - 2) Kuantitas yaitu banyaknya hasil kerja karyawan harus sesuai dengan jumlah standar kuantitas produksi yang telah ditentukan perusahaan.
  - 3) On time yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan harus sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan

### 3.6.2 Skala Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Kriteria pengukuran skala *likert* diberi skor sebagai berikut :

- a. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk jawaban setuju (S)
- c. Skor 3 untuk jawaban cukup setuju (CS)
- d. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS)

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Uji Instrumen Data

Instrumen penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada subjek penelitian dan pemilik data. Pada penelitian ini sebelum peneliti menyebarkan seluruh kuesioner, peneliti terlebih dahulu melakukan pra penelitian dengan menyebarkan 20 kuesioner lalu data tersebut diolah. Apabila data valid dan reliabel maka peneliti melanjutkan menyebarkan sisa kuesioner. Uji Instrumen meliputi :

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2005:45). Adapun kriteria pengujiannya adalah apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen tidak valid sedangkan apabila  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  instrumen valid (Hardius dan Nurdin, 2005:19). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan metode *person product moment*, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XiYi - \sum Xi \sum Yi}{\sqrt{\{n\sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n\sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Dimana :

- r = koefisien korelasi
- $X_i$  = skor item indikator ke i
- $Y_i$  = skor total indikator variabel ke i
- N = jumlah data

Data yang diperoleh dari uji validitas tidak selalu dinyatakan valid. Jika data tidak valid maka dapat diatasi dengan cara berikut:

- 1) Memperbaiki item pernyataan dalam kuesioner responden yang dinyatakan tidak valid
- 2) Menghilangkan atau membuang item pernyataan yang tidak valid dalam pengujian selanjutnya.
- 3) Menambah jumlah sampel

### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, berupa kuesioner, skala, atau angket. Apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali (Priyatno, 2012:177). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Nunnaly dalam Ghozali, 2005:42). Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana:

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas (independen) dalam persamaan

r = koefisien rata-rata

Data yang diperoleh dari uji reliabilitas tidak selalu dinyatakan reliabel. Jika data tidak reliabel maka dapat diatasi dengan cara berikut:

- 1) Memperbaiki item pernyataan dalam kuesioner yang dinyatakan tidak reliabel
- 2) Menghilangkan atau membuang item pernyataan yang tidak reliabel dalam pengujian selanjutnya

### 3.7.2 Uji Normalitas Data

Menurut Singarimbun dan Effendy (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan

memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Apabila data tidak berdistribusi normal maka cara yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Menambah ukuran sampel, karena semakin banyak data semakin mendekati distribusi normal.
- 2) Transformasi data yang tidak normal
- 3) Menghilangkan atau membuang outlier data, yaitu nilai ekstrim yang berada jauh dari rata-rata.

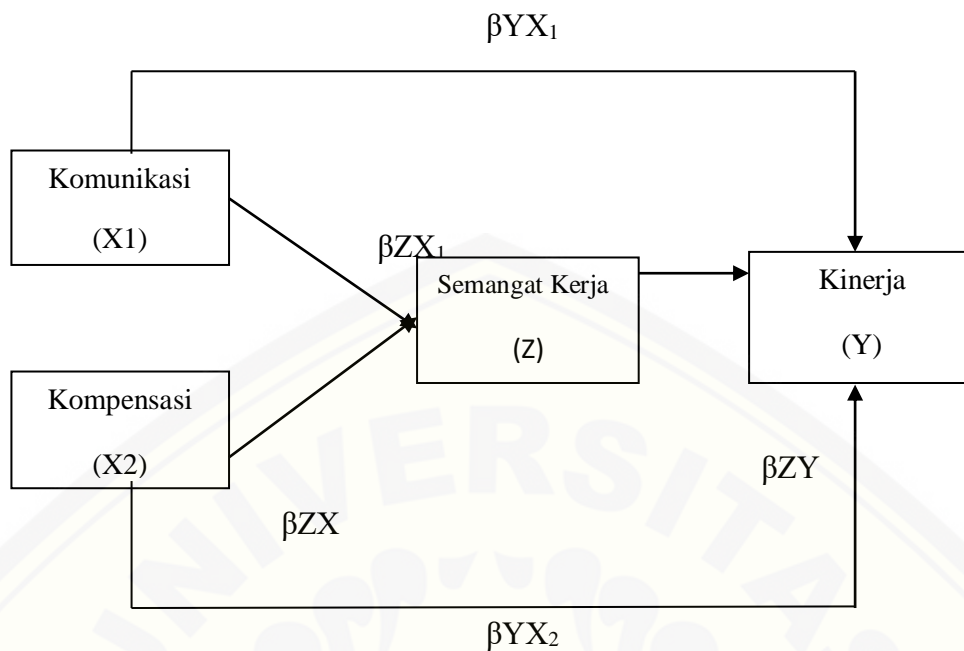
### 3.7.3 Metode Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis Jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam analisis jalur dapat berupa pengaruh langsung maupun tidak langsung. Pengaruh tidak langsung suatu variabel terikat melalui semangat kerja.

Menurut Sarwono (2006:2), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan berikut :

- a. Semua variabel berskala interval,
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier,
- c. Variabel – variabel residualnya tidak berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya,
- d. Model hanya bersifat searah

Untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel dan menguji hiptesis penelitian maka alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan software SPSS. Berikut diagram jalur yang digunakan dalam penelitian ini :



gambar 3.1 Model analisis jalur (path analysis)

Dimana :

- $\beta_{YX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Y
- $\beta_{YX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Y
- $\beta_{ZX_1}$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_1$  terhadap Z
- $\beta_{ZX_2}$  : koefisien jalur pengaruh langsung  $X_2$  terhadap Z
- $\beta_{YZ}$  : koefisien jalur pengaruh Z terhadap Y

Model jalur dihitung dengan menggunakan dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan, persamaan tersebut adalah :

$$Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YZ} + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

- $X_1$  : komunikasi
- $X_2$  : kompensasi
- Z : semangat kerja
- Y : kinerja karyawan
- $\beta$  : koefisien variabel bebas
- $\varepsilon_1, \varepsilon_2$  : variabel pengganggu



### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui dan menguji kelayakan atas model regresi yang digunakan dalam penelitian.

#### a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas merupakan uji asumsi yang digunakan untuk mengetahui bahwa antara komunikasi dan kompensasi tidak berkorelasi. Gujarati (2007 :70) menjelaskan bahwa untuk mendeteksi dan mengetahui adanya gejala multikolinieritas yaitu dengan melihat VIF (Variance Inflation Factors), jika  $VIF > 5$  maka terjadi multikolinieritas. Apabila terjadi multikolinieritas maka langkah yang dapat dilakukan adalah :

- 1) Menghilangkan sebuah variabel independen
- 2) Menambah data baru

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2012:158) heteroskedastisitas adalah keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilakukan dengan menggunakan *Glejser Test*. Jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka terjadi heteroskedastisitas, begitu juga sebaliknya apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7.5 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Menurut Santoso (2002) untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah ditetapkan, maka dalam penelitian ini menggunakan uji t pada  $\alpha < 0,05$  atau  $p < 0,05$ . Adapun langkah – langkah dalam uji t adalah :

##### 1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : \beta_1 , \beta_2 , \beta_3, \dots , \beta_n = 0$  (mengidentifikasi bahwa komunikasi dan kompensasi secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja)

$H_a : \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_n \neq 0$  (mengidentifikasi bahwa komunikasi dan kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja)

2) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan dalam penelitian ini adalah  $\alpha = 0,05$

1. Menghitung nilai t hitung

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{sb}$$

dimana :

t = hasil t hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

sb = standar error variabel bebas

Dengan kriteria :

a) Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

Maka,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya bahwa komunikasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

b) Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

Maka,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya bahwa komunikasi dan kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Menghitung Jalur

Perhitungan jalur pada penelitian ini menjelaskan bahwa Komunikasi ( $X_1$ ) dan Kompensasi ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui variabel intervening yakni semangat kerja ( $Z$ ). Sebelum menguji apakah pengaruh tersebut ada atau tidak, masing – masing jalur perlu untuk diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila jalur signifikansi maka dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Perhitungan jalur tersebut melalui proses sebagai berikut :

1) Menghitung pengaruh langsung ( *Direct effect* atau DE)

a) Pengaruh variabel komunikasi ( $X_1$ ) terhadap semangat kerja ( $Z$ ) DE

b) Pengaruh variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap semangat ( $Z$ ) DE

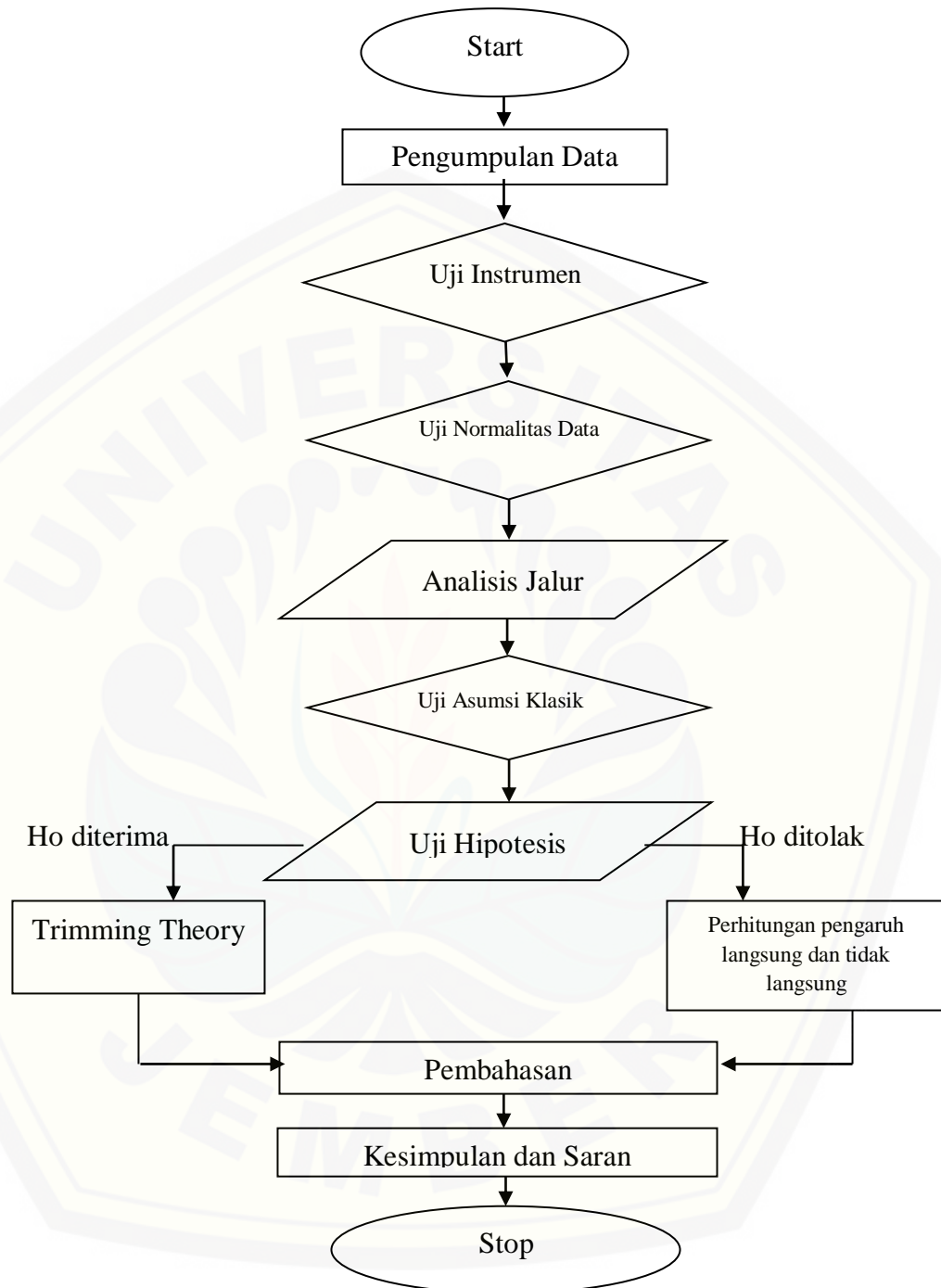
c) Pengaruh variabel komunikasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) DE

- d) Pengaruh variabel kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) DE
- e) Pengaruh variabel semangat kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) DE
- 2) Menghitung pengaruh tidak langsung ( *Indirect effect* atau IE)
  - a) Pengaruh komunikasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja (Z)
  - b) Pengaruh Kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui semangat kerja (Z).
- c. Trimming Theory

Metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model, variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan (Heise, 2012). Jadi model trimming terjadi ketika koefisien jalur diuji secara keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Cara menggunakan model trimming yaitu menghitung ulang koefisien tanpa menyertakan variabel bebas yang koefisien jalurnya tidak signifikan. Adapun langkah pengujian path analisis menggunakan model trimming sebagai berikut:

- 1) Merumuskan persamaan structural
- 2) Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi
- 3) Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)
- 4) Menghitung secara individual.
- 5) Menguji kesesuaian antar model analisis jalur
- 6) Merangkum kedalam tabel
- 7) Memaknai dan menyimpulkan.

### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Start merupakan tahap awal dalam penelitian terhadap masalah yang dihadapi
- b. Pengumpulan data yaitu dengan menyebarkan kuesioner
- c. Uji instrumen digunakan untuk mengetahui apakah layak atau tidak kuesioner yang telah disebar
- d. Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak
- e. Analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat
- f. Uji asumsi klasik untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dan heteroskedastisitas
- g. Uji hipotesis yaitu menghitung jalur dan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terikat. Dalam uji ini dibagi menjadi dua tahap yaitu :
  1. Berdasarkan uji t, apabila terdapat jalur yang tidak signifikan  $H_0$  diterima maka harus dilakukan dengan pengujian ulang dengan cara trimming theory
  2. Berdasarkan uji t, apabila jalur terbukti signifikan  $H_0$  ditolak maka langkah selanjutnya menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung
- h. Pembahasan yaitu tahapan dimana peneliti menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan
- i. Kesimpulan dan saran yaitu menarik kesimpulan dari pembahasan dan memberikan saran sesuai hasil penelitian
- j. Stop yaitu tahap akhir dalam penelitian yang dilakukan



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab 4, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas efektivitas komunikasi memberikan pengaruh terhadap semakin tinggi persepsi kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel komunikasi dan kinerja di persepsi sangat memuaskan. Persepsi efektivitas komunikasi yang paling baik yaitu memahami isi pesan. Pentingnya memahami isi pesan berimbang pada hasil kerja yang dilakukan. Hal ini berdasarkan mayoritas karyawan yang menyetujui persepsi memahami isi pesan yang diterima.
- b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas kebijakan kompensasi memberikan pengaruh terhadap semakin tinggi persepsi kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel kompensasi di persepsi memuaskan sedangkan kinerja di persepsi sangat memuaskan. Persepsi kebijakan kompensasi yang paling baik yaitu jaminan kesehatan yang diberikan mampu memberikan rasa aman. Hal ini berdasarkan mayoritas dari karyawan yang menyetujui persepsi jaminan kesehatan memberikan rasa aman.
- c. Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas efektivitas komunikasi memberikan pengaruh terhadap semakin tinggi persepsi semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel komunikasi dan semangat kerja di persepsi sangat memuaskan. Persepsi efektivitas komunikasi yang paling baik adalah memahami isi pesan. Pentingnya memahami isi pesan berimbang untuk mendorong karyawan dalam memacu dirinya sehingga semangat untuk

bekerja muncul. Hal ini berdasarkan mayoritas dari karyawan yang menyetujui persepsi memahami isi pesan.

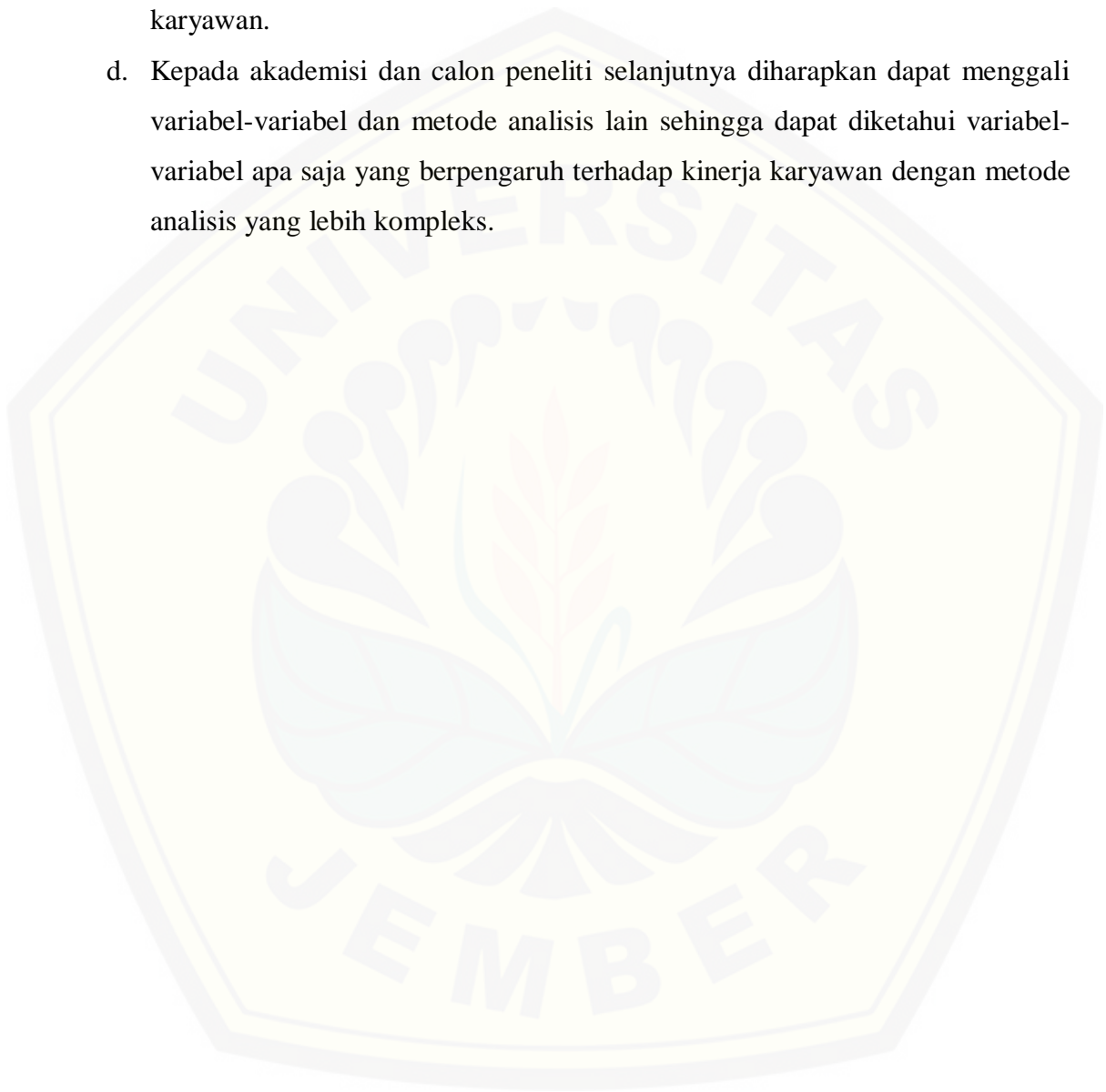
- d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas kompensasi memberikan pengaruh terhadap semakin baik persepsi semangat kerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel kompensasi di persepsi memuaskan sedangkan semangat kerja di persepsi sangat memuaskan. Persepsi efektivitas kompensasi yang paling baik yaitu jaminan kesehatan yang diberikan mampu memberikan rasa aman. Pentingnya perusahaan memberikan jaminan kesehatan berimbas motivasi karyawan untuk bekerja. Hal ini berdasarkan mayoritas dari karyawan yang menyetujui persepsi jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan mampu memberikan rasa aman.
- e. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas semangat kerja memberikan pengaruh terhadap semakin baik persepsi kinerja karyawan PT. Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi variabel semangat kerja dan kinerja di persepsi sangat memuaskan. Persepsi semangat kerja yang paling baik yaitu bekerja secara sungguh-sungguh dengan kemampuan yang dimiliki. Pentingnya bekerja secara sungguh-sungguh berimbas pada hasil kerja yang dilakukan. Hal ini berdasarkan mayoritas dari karyawan yang menyetujui persepsi bekerja secara sungguh-sungguh dengan kemampuan yang dimiliki.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut :

- a. PT. Mustika Bahana Jaya untuk terus mempertahankan efektivitas komunikasi antar karyawan.

- b. PT. Mustika Bahana Jaya untuk meningkatkan kebijakan kompensasi disetiap karyawan seperti pembayaran upah sesuai dengan daftar hadir karyawan, pembayaran uang lembur yang tepat waktu.
- c. PT. Mustika Bahana Jaya untuk mempertahankan semangat kerja disetiap karyawan.
- d. Kepada akademisi dan calon peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel dan metode analisis lain sehingga dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan metode analisis yang lebih kompleks.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Aprijon. 2014. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru SLTA di Kecamatan Bangkinang. *Jurnal Kewirausahaan*. 13(1): 88-101
- Ardiansyah, D.O. 2016. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 3(1): 16-33
- Athoilla, Anton. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia
- Azka. M., dan S. Martono. 2015. Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap semangat kerja pegawai kantor desa se Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal. *Seminar and Call For Paper*
- Azwar, Saifuddin. 2002. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Curtis, dkk. 2006. *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Jakarta. Rosda Jayaputra
- Davis, Keith dan Newstrom. 2000. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ketujuh*. Jakarta : Erlangga
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Effendy, Onong Uchjana. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung : Citra Aditya Bakti
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Ghozali. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar.N. 2007. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS
- Handayani. R. H. 2015. Pengaruh lingkungan dan semangat kerja terhadap kinerja PNS Balitsa Lembang. *Jurnal Pariwisata*. 2(1): 40-51
- Handoko, Hani T. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ke 4*. Yogyakarta: BPFE

- Hasan, Iqbal. 2010. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hendri, Edduar. 2010. Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 7 Nomor 2
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, R. dan J. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bandung: Ghalia Indonesia
- Mulyana, Deddy. 2015. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Neal, James E. 2013. *Guide to Performance Appraisals: Doing It Right*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia
- Novianingsih, Diah. 2013. Hubungan Pengawasan Pimpinan dengan Semangat Kerja Pegawai Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sumatera Barat. Vol 1 Nomor 1
- Poerwanto. 2014. *Komunikasi Bisnis Perspektif Konseptual dan Kultural*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Purwanto, Djoko. 2011. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Priyatno, Duwi. 2012. *Paham Analisis Statistik Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakom



- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat
- Santoso, Singgih. 2002. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Gramedia
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sikula, Andrew. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sumarni, dkk. 2006. *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Sunyoto, Danang. 2015. *Teori Perilaku Organisasi*. Jakarta: CAPS
- Suranto, A.W, 2010. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Triton. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif Partnership dan Kolektivitas*. Jakarta: Oryza
- Ulfatin, Nurul dan Triwiyanto, Teguh. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Personalia
- Wood, Julia T. 2013. *Komunikasi Teori dan Praktik (Komunikasi Dalam Kehidupan Kita)*. Jakarta: Salemba Humanika

## Lampiran I Kuesioner Penelitian

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. Mustika Bahana Jaya

Kabupaten Lumajang

Ditempat

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini perkenankan peneliti memohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang peneliti sertakan, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur. Melalui kuesioner ini, peneliti ingin mengetahui dan menganalisis tentang **“Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Karyawan PT Mustika Bahana Jaya Kabupaten Lumajang ”**.

Kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu sepenuhnya dijamin, dan data yang saya peroleh dari jawaban kuesioner akan diolah dan dianalisis semata-mata hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian dan tidak untuk dipublikasikan.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, peneliti mengucapkan terima kasih yang atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu yang meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu.

Hormat saya,

Shabrina Talitha Sari

**a. Identitas Responden**

1. Nomor Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin\* : a. Laki-laki  
b. Perempuan
3. Pendidikan Terakhir\* : a. SD  
b. SMP  
c. SMA  
d. D3  
e. S1
4. Usia\* : a. 25-30 tahun  
b. 31-35 tahun  
c. 36-40 tahun  
d. >40 tahun

\*lingkari sesuai identitas

**b. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Adapun petunjuk pengisian angket adalah sebagai berikut:

1. Tulislah identitas anda
2. Berilah jawaban dari setiap pertanyaan dengan tanda(√) pada kolom yang telah disediakan.
3. Berikan jawaban sesuai dengan apa yang Anda alami agar penelitian ini mendapatkan data yang valid.
4. Pilihan jawaban terdiri dari:  
SS = Sangat Setuju  
S = Setuju  
CS = Cukup Setuju  
TS = Tidak Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

**Pernyataan Responden****1. Variabel Komunikasi (X<sub>1</sub>)**

| No. | Pernyataan  | Kategori Penilaian |   |    |    |     |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
|     |   | SS                 | S | CS | TS | STS |
| 1.  | Saya selalu memahami isi pesan yang saya terima   |                    |   |    |    |     |
| 2.  | Setelah menerima pesan, saya melakukan tindakan sesuai dengan isi pesan tersebut          |                    |   |    |    |     |
| 3.  | Seringnya berkomunikasi menimbulkan hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan lain |                    |   |    |    |     |

**2. Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)**

| No. | Pernyataan   | Kategori Penilaian |   |    |    |     |
|-----|--|--------------------|---|----|----|-----|
|     |  | SS                 | S | CS | TS | STS |
| 1.  | Upah yang saya terima mampu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari saya              |                    |   |    |    |     |
| 2.  | Perusahaan memberikan uang lembur kepada saya secara adil                          |                    |   |    |    |     |
| 3.  | Jaminan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada saya mampu memberikan rasa aman |                    |   |    |    |     |

**3. Variabel Semangat Kerja (Z)**

| No. | Pernyataan  | Kategori Penilaian |   |    |    |     |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
|     |   | SS                 | S | CS | TS | STS |
| 1.  | Saya bekerja secara sungguh-sungguh sesuai kemampuan yang saya miliki |                    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya selalu konsentrasi dalam bekerja agar terhindar dari kesalahan   |                    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya ulet dalam menyelesaikan pekerjaan                               |                    |   |    |    |     |

**4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

| No. | Pernyataan  | Kategori Penilaian |   |    |    |     |
|-----|---|--------------------|---|----|----|-----|
|     |   | SS                 | S | CS | TS | STS |
| 1.  | Hasil kerja saya sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan perusahaan            |                    |   |    |    |     |
| 2.  | Banyaknya hasil kerja saya sesuai dengan standar kuantitas yang ditentukan perusahaan |                    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang ditentukan              |                    |   |    |    |     |





## Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner

| No | x1.1 | x1.2 | x1.3 | x1        | x2.1 | x2.2 | x2.3 | x2        | z1.1 | z1.2 | z1.3 | z         | y1.1 | y1.2 | y1.3 | y         |
|----|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|------|------|------|-----------|
| 1  | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 5    | 4    | 3    | <b>12</b> |
| 2  | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> |
| 3  | 5    | 4    | 4    | <b>13</b> | 4    | 3    | 4    | <b>11</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 5    | 4    | 3    | <b>12</b> |
| 4  | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 3    | 4    | 4    | <b>11</b> |
| 5  | 4    | 3    | 3    | <b>10</b> | 4    | 4    | 3    | <b>11</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> |
| 6  | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 7  | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> |
| 8  | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 3    | 4    | 4    | <b>11</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> |
| 9  | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 10 | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> |
| 11 | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 4    | 4    | 3    | <b>11</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 12 | 5    | 4    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 5    | 4    | 4    | <b>13</b> |
| 13 | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 5    | 4    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 14 | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 3    | 4    | 4    | <b>11</b> | 4    | 4    | 3    | <b>11</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 15 | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 4    | <b>13</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> |
| 16 | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> |
| 17 | 4    | 3    | 4    | <b>11</b> | 3    | 4    | 4    | <b>11</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> |
| 18 | 5    | 4    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 5    | 5    | 4    | <b>14</b> |
| 19 | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> | 5    | 5    | 5    | <b>15</b> |
| 20 | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> |
| 21 | 5    | 4    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |
| 22 | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> | 4    | 3    | 5    | <b>12</b> |
| 23 | 4    | 3    | 3    | <b>10</b> | 4    | 4    | 4    | <b>12</b> | 4    | 5    | 5    | <b>14</b> | 4    | 4    | 5    | <b>13</b> |

|    |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |
|----|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|
| 24 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 25 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 26 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 27 | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 28 | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 29 | 5 | 3 | 3 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 30 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 31 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 32 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> |
| 33 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 3 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 34 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 35 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 36 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 37 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 38 | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 3 | 4 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 39 | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 40 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 41 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 42 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 43 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 44 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 45 | 5 | 3 | 3 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 46 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 5 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> |
| 47 | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 2 | 4 | 5 | <b>11</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 48 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 49 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 3 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |

|    |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |
|----|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|
| 50 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 2 | 4 | 4 | <b>10</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 51 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 52 | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 3 | 5 | <b>12</b> | 5 | 3 | 3 | <b>11</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 53 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> |
| 54 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> |
| 55 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 56 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 3 | 5 | 4 | <b>12</b> |
| 57 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 58 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 59 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 3 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 60 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 3 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 61 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> |
| 62 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 3 | 5 | <b>12</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 63 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 64 | 4 | 3 | 5 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 65 | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 66 | 5 | 3 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 67 | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 68 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 69 | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 3 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 70 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 71 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 72 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 73 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 74 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 75 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 2 | 4 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |

|     |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |
|-----|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|
| 76  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 77  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 78  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 79  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 5 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 80  | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 81  | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 82  | 4 | 3 | 5 | <b>12</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 83  | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 84  | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 2 | 4 | 4 | <b>10</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 85  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 86  | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 3 | 5 | 5 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 87  | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 88  | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 89  | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> |
| 90  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 91  | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> |
| 92  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 93  | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 94  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> |
| 95  | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 2 | 4 | 4 | <b>10</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 96  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 2 | 3 | 4 | <b>9</b>  | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 97  | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 98  | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 99  | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 100 | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 2 | 3 | 4 | <b>9</b>  | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 101 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |

|     |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |
|-----|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|
| 102 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 103 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 104 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 105 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 106 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 107 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 108 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 109 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 110 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 111 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 112 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 113 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 114 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 115 | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 116 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 117 | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 3 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 118 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 119 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 120 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 121 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 122 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 123 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 124 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 125 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 126 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> |
| 127 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |



|     |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |   |   |   |           |
|-----|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|
| 128 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> |
| 129 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 4 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 130 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 131 | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> | 2 | 5 | 3 | <b>10</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 132 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 133 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 4 | 3 | <b>10</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> |
| 134 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 135 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> |
| 136 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 2 | 3 | 3 | <b>8</b>  | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 137 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 3 | 3 | 4 | <b>10</b> | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 138 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 139 | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 2 | 3 | 3 | <b>8</b>  | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 140 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 141 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> |
| 142 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 4 | 3 | <b>11</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 143 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 144 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |
| 145 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 3 | 3 | <b>10</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 146 | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> | 5 | 4 | 5 | <b>14</b> |
| 147 | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> | 3 | 3 | 3 | <b>9</b>  | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> |
| 148 | 4 | 5 | 4 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 5 | 5 | 4 | <b>14</b> |
| 149 | 4 | 4 | 5 | <b>13</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 4 | 5 | 3 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> |
| 150 | 4 | 3 | 5 | <b>12</b> | 3 | 4 | 4 | <b>11</b> | 4 | 4 | 4 | <b>12</b> | 5 | 4 | 4 | <b>13</b> |
| 151 | 4 | 3 | 4 | <b>11</b> | 3 | 4 | 5 | <b>12</b> | 4 | 5 | 5 | <b>14</b> | 5 | 5 | 5 | <b>15</b> |

## Lampiran 3 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian

Jenis Kelamin

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 106       | 70.2    | 70.2          | 70.2               |
|       | Perempuan | 45        | 29.8    | 29.8          | 100.0              |
| Total |           | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

Pendidikan Terakhir

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | D3    | 11        | 7.3     | 7.3           | 7.3                |
|       | S1    | 12        | 7.9     | 7.9           | 15.2               |
|       | SD    | 10        | 6.6     | 6.6           | 21.9               |
|       | SMA   | 88        | 58.3    | 58.3          | 80.1               |
|       | SMP   | 30        | 19.9    | 19.9          | 100.0              |
|       | Total | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

Usia

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | >40 tahun   | 32        | 21.2    | 21.2          | 21.2               |
|       | 25-30 tahun | 15        | 9.9     | 9.9           | 31.1               |
|       | 31-35 tahun | 66        | 43.7    | 43.7          | 74.8               |
|       | 36-40 tahun | 38        | 25.2    | 25.2          | 100.0              |
|       | Total       | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x1.1**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 4         | 2.6     | 2.6           | 2.6                |
|       | 4.00 | 88        | 58.3    | 58.3          | 60.9               |
|       | 5.00 | 59        | 39.1    | 39.1          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x1.2**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 22        | 14.6    | 14.6          | 14.6               |
|       | 4.00 | 73        | 48.3    | 48.3          | 62.9               |
|       | 5.00 | 56        | 37.1    | 37.1          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x1.3**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 13        | 8.6     | 8.6           | 8.6                |
|       | 4.00 | 63        | 41.7    | 41.7          | 50.3               |
|       | 5.00 | 75        | 49.7    | 49.7          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 10        | 6.6     | 6.6           | 6.6                |
|       | 3.00  | 48        | 31.8    | 31.8          | 38.4               |
|       | 4.00  | 77        | 51.0    | 51.0          | 89.4               |
|       | 5.00  | 16        | 10.6    | 10.6          | 100.0              |
|       | Total | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x2.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 30        | 19.9    | 19.9          | 19.9               |
|       | 4.00  | 78        | 51.7    | 51.7          | 71.5               |
|       | 5.00  | 43        | 28.5    | 28.5          | 100.0              |
|       | Total | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**x2.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 29        | 19.2    | 19.2          | 19.2               |
|       | 4.00  | 64        | 42.4    | 42.4          | 61.6               |
|       | 5.00  | 58        | 38.4    | 38.4          | 100.0              |
|       | Total | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**z1.1**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 3         | 2.0     | 2.0           | 2.0                |
|       | 4.00 | 99        | 65.6    | 65.6          | 67.5               |
|       | 5.00 | 49        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**z1.2**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 11        | 7.3     | 7.3           | 7.3                |
|       | 4.00 | 81        | 53.6    | 53.6          | 60.9               |
|       | 5.00 | 59        | 39.1    | 39.1          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**z1.3**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 32        | 21.2    | 21.2          | 21.2               |
|       | 4.00 | 65        | 43.0    | 43.0          | 64.2               |
|       | 5.00 | 54        | 35.8    | 35.8          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |



**y1.1**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 8         | 5.3     | 5.3           | 5.3                |
|       | 4.00 | 86        | 57.0    | 57.0          | 62.3               |
|       | 5.00 | 57        | 37.7    | 37.7          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**y1.2**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 5         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | 4.00 | 91        | 60.3    | 60.3          | 63.6               |
|       | 5.00 | 55        | 36.4    | 36.4          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

**y1.3**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 5         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | 4.00 | 93        | 61.6    | 61.6          | 64.9               |
|       | 5.00 | 53        | 35.1    | 35.1          | 100.0              |
| Total |      | 151       | 100.0   | 100.0         |                    |

## Lampiran 4 Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                 |                | Unstandardized<br>Residual | Unstandardized<br>Residual |
|---------------------------------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| N                               |                | 151                        | 151                        |
| Normal Parameters <sup>a</sup>  | Mean           | .0000000                   | .0000000                   |
|                                 | Std. Deviation | 1.26930168                 | 1.32899217                 |
| Most Extreme Differences        | Absolute       | .066                       | .122                       |
|                                 | Positive       | .066                       | .122                       |
|                                 | Negative       | -.048                      | -.081                      |
| Kolmogorov-Smirnov Z            |                | .808                       | 1.501                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)          |                | .531                       | .022                       |
| a. Test distribution is Normal. |                |                            |                            |
|                                 |                |                            |                            |

### Lampiran 5 Hasil Uji Instrumen Data

#### a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X1

|       |                     | Correlations |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|
|       |                     | x1.1         | x1.2   | x1.3   | Total  |
| x1.1  | Pearson Correlation | 1            | .307** | .177*  | .609** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .030   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| x1.2  | Pearson Correlation | .307**       | 1      | .484** | .829** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| x1.3  | Pearson Correlation | .177*        | .484** | 1      | .776** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .030         | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| total | Pearson Correlation | .609**       | .829** | .776** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

|       |                     | x1.1   | x1.2   | x1.3   | Total  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| x1.1  | Pearson Correlation | 1      | .307** | .177*  | .609** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .030   | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| x1.2  | Pearson Correlation | .307** | 1      | .484** | .829** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| x1.3  | Pearson Correlation | .177*  | .484** | 1      | .776** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .030   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| total | Pearson Correlation | .609** | .829** | .776** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .614             | 3          |

## b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel X2

**Correlations**

|       |                     | x2.1   | x2.2   | x2.3   | Total  |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| x2.1  | Pearson Correlation | 1      | .193*  | .177*  | .541** |
|       | Sig. (2-tailed)     |        | .017   | .030   | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| x2.2  | Pearson Correlation | .193*  | 1      | .687** | .854** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .017   |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| x2.3  | Pearson Correlation | .177*  | .687** | 1      | .860** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .030   | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |
| Total | Pearson Correlation | .541** | .854** | .860** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 151    | 151    | 151    | 151    |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .640             | 3          |



## c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Z

|       |                     | Correlations |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|
|       |                     | z1.1         | z1.2   | z1.3   | total  |
| z1.1  | Pearson Correlation | 1            | .277** | .139   | .590** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .001   | .088   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| z1.2  | Pearson Correlation | .277**       | 1      | .211** | .688** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .001         |        | .009   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| z1.3  | Pearson Correlation | .139         | .211** | 1      | .760** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .088         | .009   |        | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| total | Pearson Correlation | .590**       | .688** | .760** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .630             | 3          |

## d. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Y

|       |                     | Correlations |        |        |        |
|-------|---------------------|--------------|--------|--------|--------|
|       |                     | y1.1         | y1.2   | y1.3   | total  |
| y1.1  | Pearson Correlation | 1            | .397** | .347** | .785** |
|       | Sig. (2-tailed)     |              | .000   | .000   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| y1.2  | Pearson Correlation | .397**       | 1      | .392** | .769** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         |        | .000   | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| y1.3  | Pearson Correlation | .347**       | .392** | 1      | .741** |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   |        | .000   |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |
| total | Pearson Correlation | .785**       | .769** | .741** | 1      |
|       | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000   | .000   |        |
|       | N                   | 151          | 151    | 151    | 151    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .644             | 3          |

## Lampiran 6 Analisis Jalur

### a. Analisis Jalur Persamaan Pertama

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 6.932                       | 1.035      |                           | 6.699 | .000 |
|       | komunikasi | .292                        | .079       | .303                      | 3.677 | .000 |
|       | kompensasi | .156                        | .073       | .175                      | 2.120 | .036 |

a. Dependent Variable: semangat kerja (z)

### b. Analisis Jalur Persamaan Kedua

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)     | 3.808                       | 1.104      |                           | 3.451 | .001 |
|       | komunikasi     | .312                        | .089       | .296                      | 3.489 | .001 |
|       | kompensasi     | .218                        | .083       | .224                      | 2.607 | .010 |
|       | semangat kerja | .185                        | .077       | .180                      | 2.396 | .018 |

a. Dependent Variable: kinerja (y)

### Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinearitas Persamaan Pertama

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 13.672                      | 1.094      |                           | 12.492 | .000 |                         |       |
|       | komunikasi | -.034                       | .078       | -.036                     | -.435  | .665 | .974                    | 1.027 |
|       | kompensasi | -.053                       | .052       | -.085                     | -1.027 | .306 | .974                    | 1.027 |

a. Dependent Variable: semangat kerja

#### b. Uji Multikolinearitas Persamaan Kedua

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)     | 9.706                       | 1.503      |                           | 6.456 | .000 |                         |       |
|       | komunikasi     | -.033                       | .075       | -.036                     | -.447 | .656 | .973                    | 1.028 |
|       | kompensasi     | .068                        | .050       | .110                      | 1.357 | .177 | .967                    | 1.034 |
|       | semangat kerja | .226                        | .079       | .231                      | 2.871 | .005 | .990                    | 1.010 |

a. Dependent Variable: kinerja

## c. Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | -.367                       | .599       |                           | -.612 | .541 |
|       | komunikasi | .069                        | .043       | .132                      | 1.624 | .106 |
|       | kompensasi | .049                        | .028       | .141                      | 1.736 | .085 |

a. Dependent Variable: RES\_2

## d. Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)     | 1.060                       | .875       |                           | 1.211 | .228 |
|       | komunikasi     | -.008                       | .044       | -.016                     | -.186 | .852 |
|       | kompensasi     | .000                        | .029       | -.002                     | -.025 | .980 |
|       | semangat kerja | .007                        | .046       | .012                      | .142  | .887 |

a. Dependent Variable: RES\_2



## Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis

### a. Uji Hipotesis Persamaan Pertama

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .407 <sup>a</sup> | .166     | .154              | .94305                     |

- a. Predictors: (Constant), kompensasi, komunikasi  
 b. Dependent Variable: Semangat Kerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 6.932                       | 1.035      |                           | 6.699 | .000 |
|       | komunikasi | .292                        | .079       | .303                      | 3.677 | .000 |
|       | kompensasi | .156                        | .073       | .175                      | 2.120 | .036 |

- a. Dependent Variable: semangat kerja

### b. Uji Hipotesis Persamaan Kedua

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .562 <sup>a</sup> | .316     | .302              | .87907                     |

- a. Predictors: (Constant), semangat kerja, komunikasi, kompensasi

Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t    | Sig.  |      |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|-------|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |      |       |      |
| 1     | (Constant)                  | 3.808      | 1.104                     |      | 3.451 | .001 |
|       | komunikasi                  | .312       | .089                      | .296 | 3.489 | .001 |
|       | kompensasi                  | .218       | .083                      | .224 | 2.607 | .010 |
|       | semangat kerja              | .185       | .077                      | .180 | 2.396 | .018 |

a. Dependent Variable: kinerja

