



**PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV.
SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG**

*(THE EFFECT OF COMMUNICATIONS, COMPETENCIES, AND
COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF SALES AT CV.
SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG)*

SKRIPSI

Oleh:

Agustin Ning Tiyas
NIM. 120810201037

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016



**PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV.
SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG**

*(THE EFFECT OF COMMUNICATIONS, COMPETENCIES, AND
COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF SALES AT CV.
SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG)*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Jurusan Manajemen (S1)
dan mencapai gelar sarjana

Oleh:

Agustin Ning Tiyas
NIM. 120810201037

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2016

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

SURAT PERNYATAAN

Nama : Agustin Ning Tiyas
NIM : 120810201037
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Bagian Penjualan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya sendiri, kecuali apabila dalam penyajian substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 November 2016
Yang menyatakan,

Agustin Ning Tiyas
NIM. 120810201037

TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi : PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN PENJUALAN CV. SEKAWAN MOTOR
BULULAWANG-MALANG.

Nama Mahasiswa : Agustin Ning Tiyas
N I M : 120810201037
Jurusan : S1 Manajemen
Tanggal Persetujuan : 30 November 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr.Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si.
NIP. 19741212200012201

Drs.Muhammad Syaharudin M.M.
NIP. 195509191985031003

Mengetahui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM
NIP. 197805252003122002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV.
SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Agustin Ning Tiyas

NIM : 120810201037

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

November 2016

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 : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi M.Agb. : (.....)
NIP 196304021988021001

Sekretaris : Dr. Elok Sri Utami M.Si. : (.....)
NIP 196412281990022001

Anggota : Drs. Adi Prasodjo M.P. : (.....)
NIP 195505161987031001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

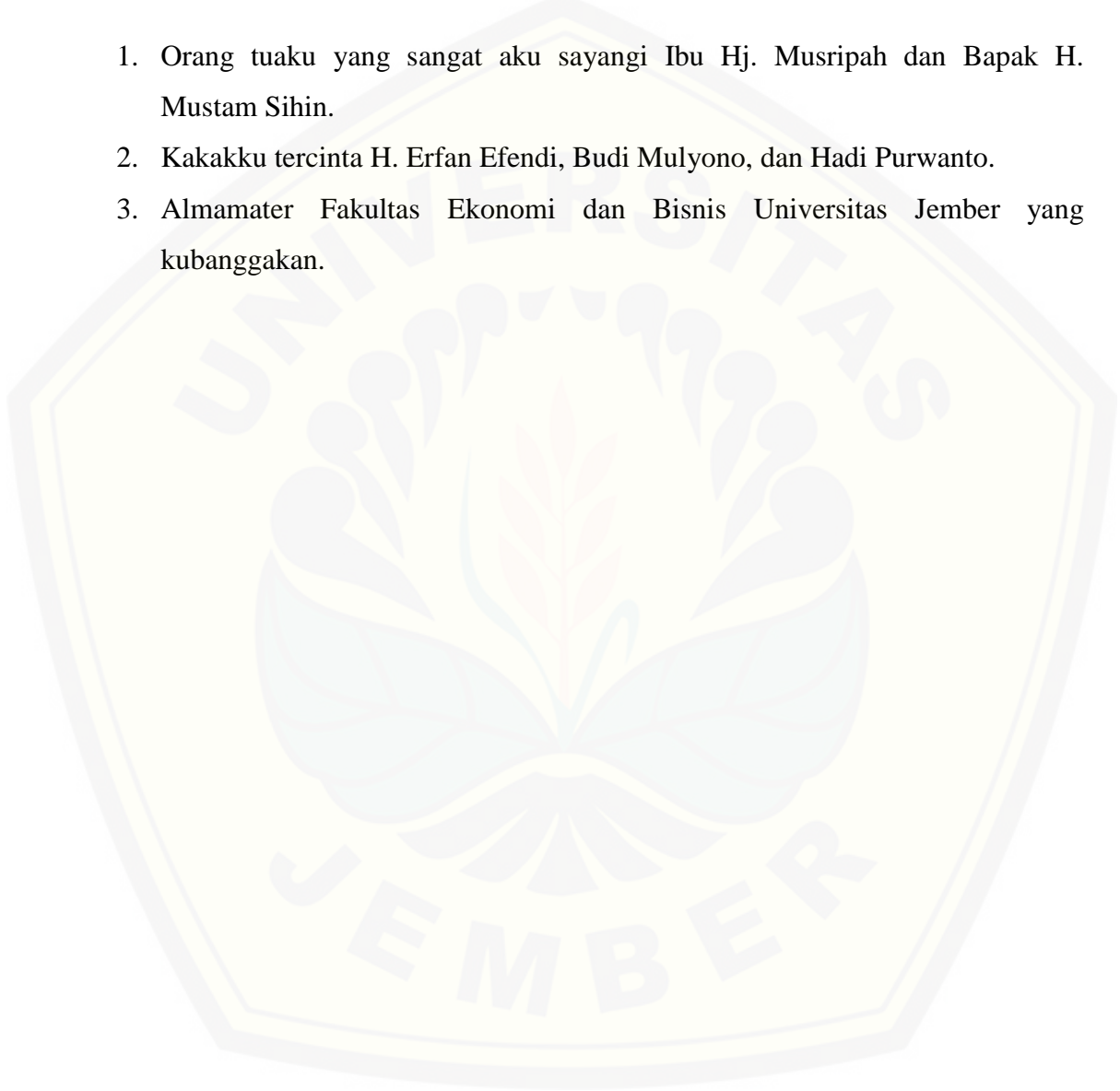
Universitas Jember

Dr. M. Miqdad, SE, MM, Ak.
NIP 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang, saya persembahkan skripsi ini untuk:

1. Orang tuaku yang sangat aku sayangi Ibu Hj. Musriyah dan Bapak H. Mustam Sihin.
2. Kakakku tercinta H. Erfan Efendi, Budi Mulyono, dan Hadi Purwanto.
3. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.



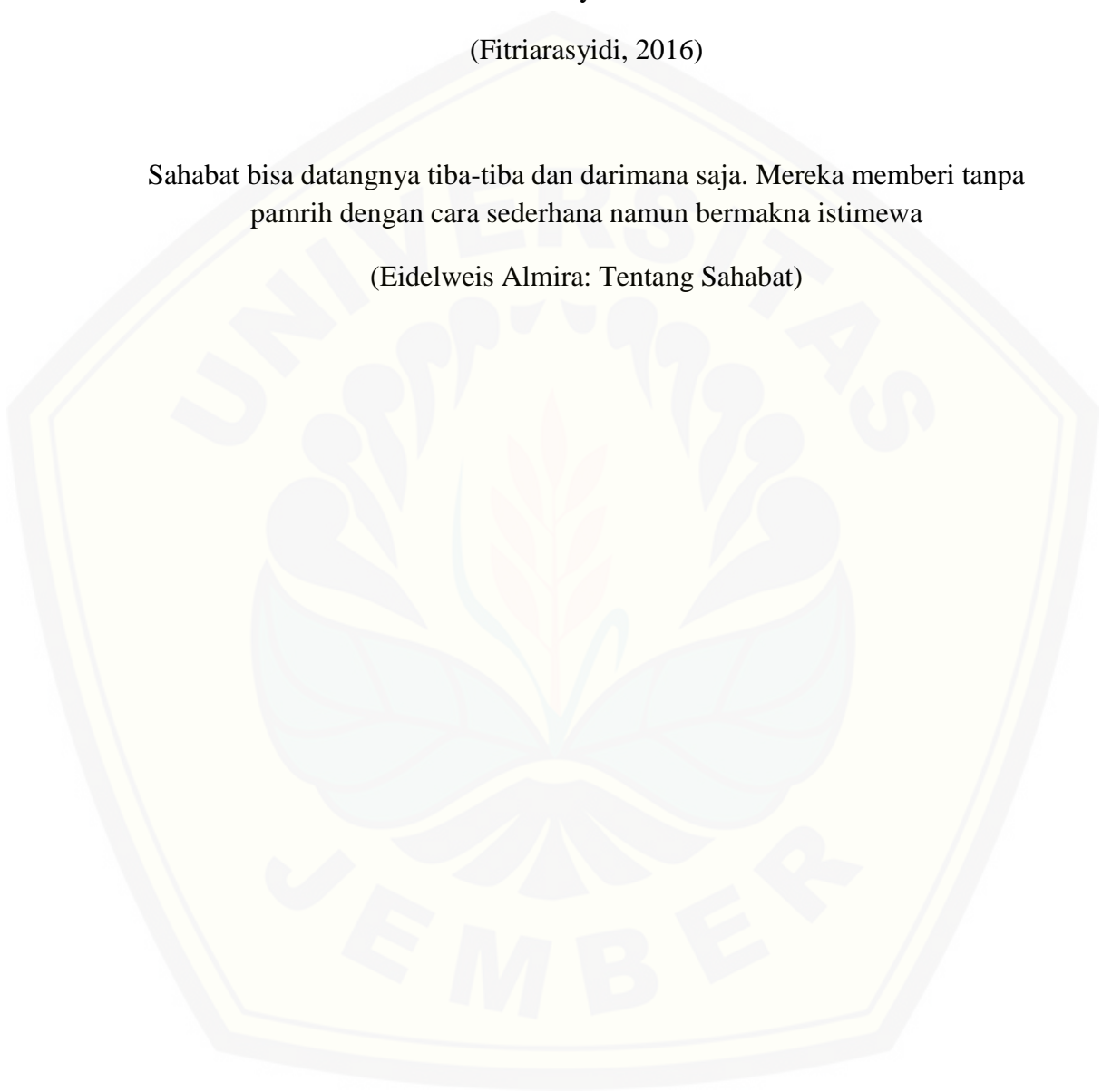
MOTTO

Saya tidak takut jika nanti saya jatuh, tapi yang saya takut jika nanti saya menyerah

(Fitriarasyidi, 2016)

Sahabat bisa datangnya tiba-tiba dan darimana saja. Mereka memberi tanpa pamrih dengan cara sederhana namun bermakna istimewa

(Eidelweis Almira: Tentang Sahabat)



RINGKASAN

PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV. SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG; Agustin Ning Tiyas; 120810201037; 2016; 93 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

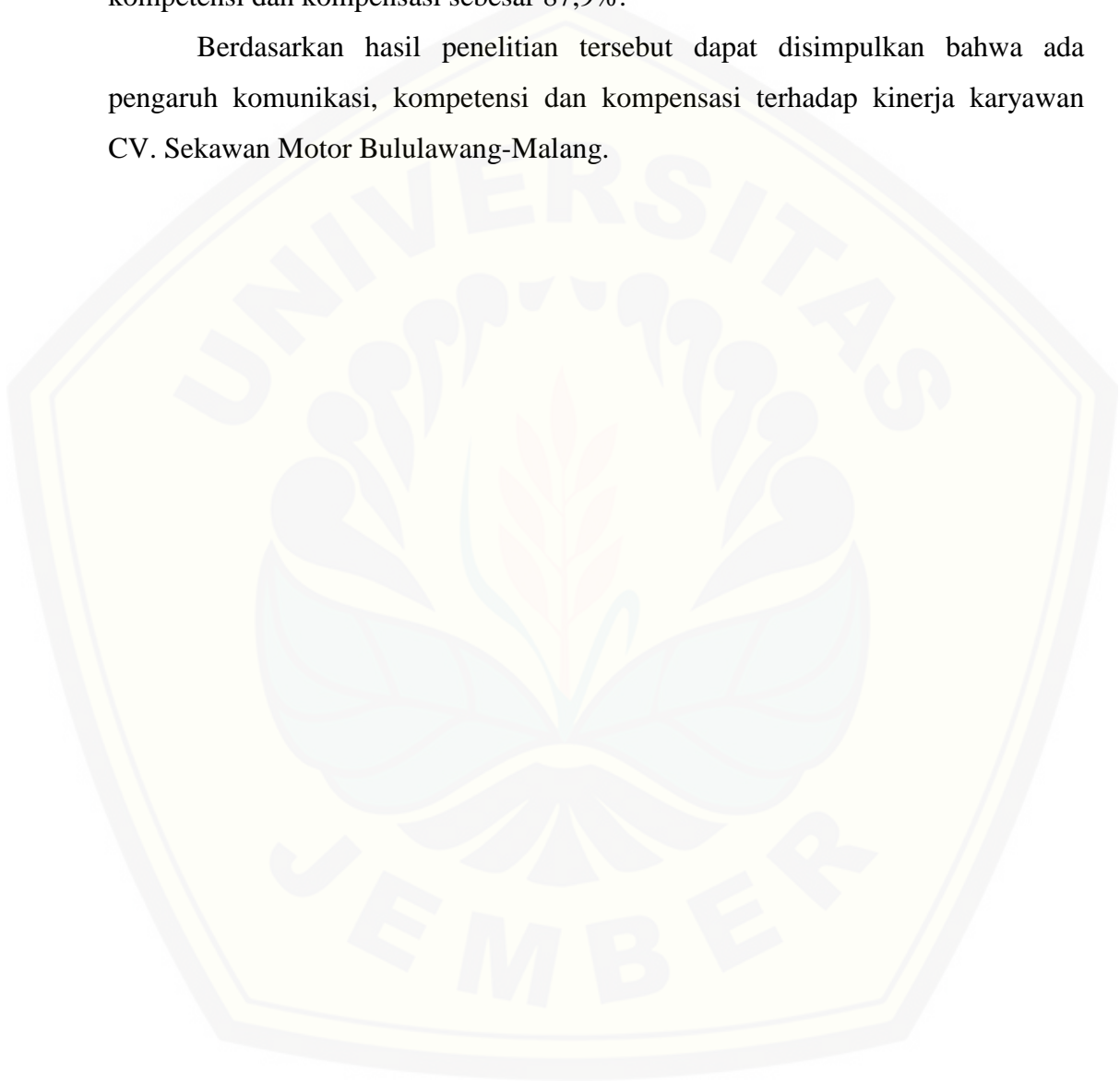
CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan *cash* dan kredit sepeda motor. Perusahaan ini memiliki tujuan menjadi perusahaan yang terpercaya dengan kualitas pelayanan terbaik, maka dari itu perlu manajemen yang baik agar tujuan tersebut dapat tercapai. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan tersebut dengan komunikasi yang efektif, berkompeten pada bidangnya, dan penerapan kompensasi yang sesuai dengan harapan.

Penelitian ini dilakukan di CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Penjualan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang yang berjumlah 49 karyawan. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, yang harus mempunyai kriteria tertentu. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 39 karyawan.

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari responden yaitu karyawan bagian penjualan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang melalui jawaban kuisioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi, kompetensi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dapat diketahui dari nilai F hitung sebesar 84,620 atau nilai F hitung $>$ F tabel ($84,620 > 2,87$). Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung $>$ t table ($3,013 > 2,030$). Kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja

karyawan ditunjukkan oleh nilai t hitung $>$ t table ($5,706 > 2,030$). Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh nilai t hitung $>$ t table ($2,285 > 2,030$). Koefisien determinasi diperoleh nilai R^2 sebesar 87,9% yang menunjukkan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh komunikasi, kompetensi dan kompensasi sebesar 87,9%.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh komunikasi, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.



SUMMARY

The Effect Of Communications, Competencies, And Compensation On Employee Performance Of Sales At CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang; Agustin Ning Tiyas; 120810201037; 2016: 93 pages; Management; Faculty of Economics and Business, Jember University.

CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang is a company engaged in the sale of cash and credit motorcycle. The company has a goal of being a trusted company with the best quality service, and then it needs a good management so these goals can be achieved. Efforts are made by the company in achieving these objectives with communication, competencies, and implementation of compensation in line with expectations.

This research is carried out in the CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang. The determination of population in this research is all employees at CV Sekawan Motor Bululawang-Malang which amount to 49 employees. The sample in this research uses purposive sampling, which must have certain criteria. The number of samples in this research are 39 employees.

The used data in this research is data that obtained directly from respondents namely CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang's division of sales employee through questionnaires. The used data analysis is multiple linear regression analysis. The result of this research is showed the communication, competence, and compensation simultaneously affect the employee's performance can be known from the calculated F value of 84.620 or $F_{count} > F_{table}$ ($84.620 > 2.87$). The communication partially influence on employee performance that shown by the value of $t > t_{table}$ ($3.013 > 2.030$). The competence partially influence on employee performance that shown by the value of $t > t_{table}$ ($5.706 > 2.030$). The compensation partially influence on employee performance shown by the value of $t > t_{table}$ ($2.285 > 2.030$). The coefficient of determination obtained

R² values of 87.9%, which shows the performance of employees can be explained by communication, competence and compensation amounting to 87.9%.

Based on the result, it can be concluded that there is an effect of communication, competence, and compensation to the CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang's employee performance.



PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV. SEKAWAN MOTOR BULULAWANG-MALANG”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

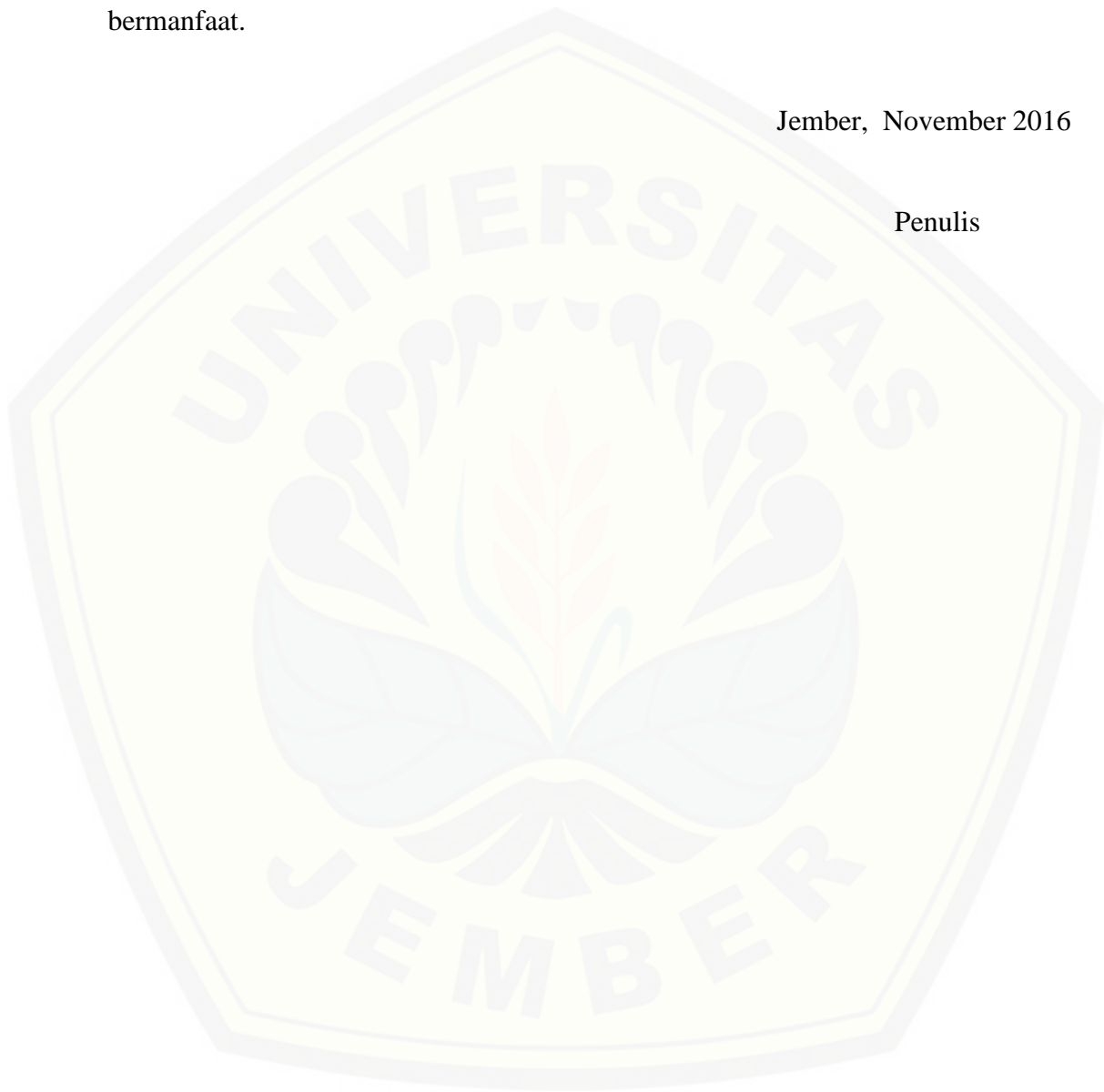
1. Dr. M. Miqdad , SE, M.M. Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Handriyono,M.Si.selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE, MM. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Dra. Susanti Prasetyaningtyas M,Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik;
5. Dr.Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si. danDrs.Muhammad Syaharudin M.M. selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Dosen manajemen yang telah memberikan pemahaman mengenai manajemen;
7. Kedua orang tua saya, Bapak Mustam Sihin, Ibu Musripah dan Keluargaku yang selalu memberi semangat, doa, dan dukungan untukku dalam menyelesaikan skripsi ini;
8. Sahabat-sahabatku seperjuangan MM dan MMF ,Kos Jawa 7, dan Kos Putri Sahida, serta Keluarga MAHAREMA;
9. Teman-teman seperjuangan Mahasiswa Manajemen angkatan 2012 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;

10. Semua pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu;

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, November 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Komunikasi	10
2.1.2 Kompetensi	10

2.1.3	Kompensasi	17
2.1.4	Kinerja.....	22
2.2	Pengaruh Antar Variabel	31
2.2.1	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	31
2.2.2	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	32
2.2.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.3	Penelitian Terdahulu	33
2.4	Kerangka Konseptual.....	36
2.5	Hipotesis	37
2.5.1	Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	37
2.5.2	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	38
2.5.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	38
 BAB 3. METODE PENELITIAN		
3.1	Rancangan Penelitian.....	40
3.2	Populasi dan Sampel	40
3.2.1	Populasi.....	40
3.2.2	Sampel.....	41
3.3	Jenis dan Sumber Data	42
3.4	Metode Pengumpulan Data	43
3.5	Identifikasi Variabel Penelitian.....	43
3.6	Definisi Operasional Variabel	37
3.7	Skala Pengukuran.....	47
3.8	Uji Instrumen.....	47
3.8.1	Uji Validitas	47
3.8.2	Uji Reliabilitas	48

3.8.3 Uji Normalitas	49
3.9 Metode Analisis Data.....	49
3.10 Uji Asumsi Klasik	51
3.10.1 Uji Multikolinearitas	51
3.10.2 Uji Heteroskedastisitas	51
3.11 Uji Hipotesis	52
3.11.1 Uji t	52
3.11.2 Uji F	52
3.11.3 Uji R^2 (Analisis Koefisien Determinasi).....	53
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah.....	54
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Singkat Objek Penelitian.....	56
4.1.1 Visi dan Misi	57
4.2.1 Struktur Organisasi	58
4.2.2 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	59
4.2 Analisis Deskriptif	55
4.3.1 Deskriptif Responden.....	60
4.3.2 Deskriptif Variabel.....	63
4.3 Uji Instrumen	68
4.3.1 Uji Validitas	68
4.3.2 Uji Reliabilitas	70
4.3.3 Uji Normalitas	71
4.4 Analisis Regresi Linier Berganda	72
4.5 Uji Asumsi Klasik	73
4.5.1 Uji Multikolinieritas.....	73

4.5.2 Uji Heteroskedastisitas.....	74
4.6 Uji Hipotesis	75
4.6.1 Uji t	75
4.6.2 Uji F	76
4.6.3 Uji R^2 (Uji Koefisien Determinasi).....	77
4.7 Pembahasan Hasil Penelitian	78
4.7.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	78
4.7.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan	81
4.7.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.7.4 Pengaruh Komunikasi, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	86
BAB. 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Data penjualan tahun 2015 pada CV. Sekawan Motor Bululawang- Malang	6
3.1 Penelitian Terdahulu	33
4.1 Jumlah Karyawan.....	40
4.1 Karakteristik Responden BerdasarkanUsia.....	61
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	61
4.3 Karakteristik Responden BerdasarkanPendidikan Terakhir	62
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang	64
4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang	65
4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang	66
4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang	67
4.9 Hasil Uji Validitas.....	69
4.10 Hasil Uji Reliabilitas	70
4.11 Hasil Uji Normalitas data.....	71
4.12 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	72
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas	74
4.14 Hasil Uji t	76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	37
3.1 Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	54
4.1 Struktur Organisasi CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.....	58
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	75

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Kuisioner Penelitian	94
2. Rekapitulasi Jawaban Responden	99
3. Rekapitulasi Karakteristik Responden	102
4. Deskriptif Variabel Responden	104
5. Uji Instrumen	112
6. Uji Asumsi Klasik	119
7. Analisis Regresi Linear Berganda	121

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berperan penting dalam perusahaan, hal ini dikarenakan di dalamnya terdapat manusia yang berperan sebagai sumber daya paling penting dibandingkan sumber daya lain seperti mesin. Mathis dan Jackson (2006:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Kemampuan perusahaan mengembangkan sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan baik merupakan kebijakan perusahaan agar karyawan terus meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2006:67).

Pencapaian kinerja perusahaan yang diharapkan, tidak dapat lepas dari kinerja individu sumber daya manusia dalam perusahaan yang bersangkutan. Unsur penting dalam pencapaian kinerja perusahaan adalah tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki etos kerja tinggi, dan mampu untuk memberikan kontribusi optimal kepada organisasi. Untuk mendapatkan unsur-unsur yang dibutuhkan tersebut, perusahaan membutuhkan koordinasi yang tepat diantara sumber daya manusia dalam perusahaan salah satunya melalui komunikasi yang efektif. Dimana iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko, mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka, menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi, mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi

sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi, dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan (Redding dalam Mulyana, 2005: 154). Dengan kata lain, adanya iklim komunikasi memberikan pengaruh yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja pegawai, dibuktikan dengan terdapatnya aspek kepercayaan dan keterlibatan yang diutamakan dan cukup besar pengaruhnya kepada pegawai dalam turut serta mengelola organisasi. Kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh karyawan akan memudahkan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan yang baik. Menurut Arni (2007:4-5) Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Menurut Louis Forsdale dalam Arni (2007:2) Komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu system dapat didirikan, dipelihara, dan diubah. Penelitian yang dilakukan oleh Muda *et al.* (2014) dalam jurnalnya yang berjudul “*Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*” yang menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Bank Islam Indonesia. Dengan komunikasi yang efektif, perusahaan mampu memiliki koordinasi yang baik antara tim atau unit dalam organisasi dimana dengan tidak adanya komunikasi akan mencerminkan masalah dalam menjalankan operasi bisnis atau kritis yang menyebabkan kerusakan antara individu. Bahwa orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi perlu memiliki dua keterampilan dasar dan kemampuan, jika tidak, informasi bisa dilewatkan untuk memahaminya dengan tepat, dan lebih jauh lagi tergantung pada fasilitas yang tersedia di organisasi dan tindakan manajer untuk melihat penerimaan informasi dalam rangka memiliki pembebasan akurat. Selain itu, sebagai salah satu elemen penting, manajer telah diminta untuk mempelajari umpan balik yang diperoleh dari karyawan yang mungkin mempengaruhi motivasi kerja mereka. Hal ini berkaitan dengan keadaan yang saat ini dihadapi oleh karyawan termasuk waktu yang tepat memberikan informasi tersebut, dengan demikian, mereka dapat

berkinerja berdasarkan pesan yang mereka terima. Penelitian lain juga dilakukan oleh Otieno *et al.*(2015) dalam jurnalnya yang berjudul “*Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya’s Horticultural Sector*” juga menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja diperoleh hasil analisis korelasi yang menunjukkan bahwa komunikasi karyawan statistik signifikan dengan koefisien korelasi Pearson dari 0,466 pada tingkat signifikansi 0,000. Studi ini menemukan bahwa 65% dari responden sangat setuju bahwa komunikasi memfasilitasi pertukaran informasi dan pendapat dengan organisasi. Itu juga menemukan bahwa 63% responden yang ditemukan oleh studi ini setuju komunikasi yang membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Pembelajaran menyimpulkan bahwa komunikasi karyawan penentu utama kinerja organisasi di sektor hortikultura di Kenya. Penelitian ini merekomendasikan bahwa organisasi harus mengembangkan strategi komunikasi yang efektif. Ini akan memfasilitasi lewat informasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga meningkatkan kinerja.

Salah satu unsur lain yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah kompetensi. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi dapat mengerjakan pekerjaannya tanpa mengalami kesulitan, karena sudah memiliki keterampilan, pengalaman serta sikap dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Spencer dalam Moehariono (2010:8), kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas: motif (*motive*) sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowlegde*), yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat (*trait*) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

Menurut Wibowo (2013:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang

dituntut oleh pekerjaan tersebut. Bagi perusahaan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki seorang karyawan merupakan alat penentu keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, kompetensi karyawan menjadi sangat berguna untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Lotunani *et al.* (2014), dengan jurnalnya yang berjudul “*The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)*”, yang menyatakan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS, berdasarkan analisis PLS data, ditemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi karyawan pada kinerja mereka. koefisien jalur adalah 0.543 dengan P-value = 0,000 < 0,05. Hasil analisis nilai P adalah < 5% yang berarti bahwa ia memiliki efek positif dan signifikan. Singkatnya, jika kompetensi PNS yang lebih tinggi, maka semakin besar kinerja mereka. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa PNS harus memiliki kompetensi yang baik dalam rangka menciptakan dan mempertahankan kinerja mereka, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka di kantor dengan profesional. Kompetensi sebagai paradigma terpercaya bahwa PNS akan bekerja dengan sukses jika mereka memiliki kompetensi yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Kadarisman (2011), dengan jurnalnya yang berjudul “*The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council*”, yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif pada kinerja anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bogor. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa responden pada umumnya percaya atau sangat percaya bahwa kompetensi anggota DPRD mendukung kinerja mereka. Dengan kata lain, tanggapan terhadap variabel ini termasuk dalam kode 4 atau 5 (percaya atau sangat percaya). Jika nilai minimum 1.35 dan nilai maksimum adalah 5.00, nilai kisaran yang diperoleh adalah 3,65, yaitu perbedaan antara nilai tertinggi dan terendah relatif besar. Temuan ini menunjukkan bahwa masih sangat sedikit responden yang percaya bahwa kompetensi DPRD anggota memberikan kontribusi sangat sedikit untuk kinerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pasti memiliki pengaruh

terhadap kinerja. Kompetensi akan membaik jika mereka memprioritaskan penggunaanketerampilan dengan cara pemahaman yang lebih besar dari aturan kerja dan prosedur serta tugas mereka di tempat kerja. Kinerja para anggota DPRD akan meningkat ketika prioritas mereka adalah kuantitas atau jumlah pekerjaan yang mereka selesaikan berhasil. Mengikuti semua perkembangan di bidang mereka sendiri, menempatkan pengetahuan mereka dalam praktek, mengembangkan pikiran-pikiran baru, menerima ide-ide baru, memprioritaskan pelayanan publik yang maksimal atas imbalan, menjadi kompeten di bidangnya, dan melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai dengan kemampuan mereka.

Selain komunikasi dan kompetensi karyawan, faktor kompensasi tentunya merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi. Kompensasi memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kinerja karyawan, dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan tentu karyawan akan memberikan kinerja yang optimal bagi organisasi, karena mereka berharap kompensasi yang mereka peroleh akan seimbang dengan kinerja yang telah mereka berikan demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Robbins (2008:262) uang adalah pendorong yang penting untuk motivasi kerja. Uang menjadi penting bagi karyawan karena merupakan alat pertukaran, dan dalam teori penguatan uang dijadikan sebagai imbalan atas kinerja, sehingga akan mendorong karyawan untuk memberikan kinerjanya semaksimal mungkin. Insentif menjadi salah satu cara dalam memotivasi kinerja karyawan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka (Ginanjar, 2012). Pemberian kompensasi kepada karyawan merupakan hak karyawan sekaligus kewajiban perusahaan. Keanekaragaman kompensasi yang di berikan perusahaan kepada karyawan merupakan salah satu bentuk komitmen terhadap karyawan atas apa yang telah karyawan berikan pada perusahaan. Pemberian kompensasi juga merupakan hal yang dapat memacu semangat kerja karyawan untuk dapat menuangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Umar (2013), dengan jurnalnya yang berjudul *“The Influence of Compensation on Performance of Sales Representatives of Pharmaceutical Companies Based in*

Ilorin –Nigeria” yang menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara imbalan dan kinerja. 50.00% responden tidak setuju bahwa imbalan dalam bentuk apapun memotivasi mereka untuk tampil lebih baik. 40.00% dari responden berpendapat bahwa perusahaan mereka tidak memiliki struktur reward yang pasti. 40.00% juga berpendapat bahwa kriteria untuk hadiah di perusahaan mereka membosankan. 46.00% kuat tidak setuju bahwa bentuk promosi satu peringkat ke yang lain bukan merupakan insentif bagi mereka untuk memenuhi target penjualan mereka. Dalam meningkatkan kinerja perwakilan penjualan, pengalaman orang penjualan yang berbeda-beda harus menjadi papan utama untuk menentukan kompensasi mereka dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik. Gaji harus sama-sama ditekankan daripada kombinasigaji dan komisi oleh majikan untuk memberikan perwakilan penjualan beberapakeamanan pada pekerjaan mereka jika mereka tidak mampu memenuhi target penjualan mereka. Penelitian lain yang mendukung juga dilakukan oleh Njoroge dan Kwasira (2015), yang berjudul “*Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government*”, yang menyatakan bahwa kompensasi dan imbalan memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan di pemerintah daerah dari Nakuru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua responden tidak setuju bahwa imbalan didasarkan pada jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, sementara hampir semua responden setuju bahwa imbalan didasarkan pada tingkat pengetahuan. Berkaitan dengan penghargaan yang diberikan berdasarkan kemampuan mereka yang mereka miliki di tempat kerja mereka, mayoritas responden tidak setuju. Mengangkat strategi membayarberdasarkan kompensasi pada pengetahuan efektif akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bahwa kompensasi sangat mempunyai manfaat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu pemerintah daerah Nakuru harus terus meningkatkan kompensasi sementara menghubungkan pengukuran kinerja dengan kinerja individu, prestasi dan kemampuan.

CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan *cash* dan kredit motor, terletak

di Kecamatan Bululawang Kabupaten Malang. CV ini memiliki tujuan perusahaan mencapai laba melalui kualitas pelayanan terbaik, maka dari itu perlu manajemen yang baik agar tujuan tersebut dapat tercapai. Dalam proses pencapaian tujuan, CV. Sekawan Motor Bululawang- Malang mengalami kenaikan dan penurunan penjualan, sehingga tujuan dari perusahaan belum tercapai maksimal.

Tabel 1.1 data penjualan tahun 2015

NO	THN	BLN	ACHV	GROWTH	%GROWTH
1	2015	JAN	358	-	-
2	2015	FEB	393	35	10%
3	2015	MRT	374	19	-5%
4	2015	APR	409	35	9%
5	2015	MEI	446	37	9%
6	2015	JUN	480	34	8%
7	2015	JUL	646	166	35%
8	2015	AGT	445	201	31%
9	2015	SEP	436	9	-2%
10	2015	OKT	331	105	-15%
11	2015	NOV	322	9	-4%
12	2015	DES	363	41	6%

Sumber: data penjualan CV. Sekawan Motor Bululawang, 2015

Usaha untuk pencapaian tujuan tersebut tentu perlu adanya komunikasi yang baik antar karyawan dan juga para konsumen, dimana mereka akan berinteraksi dan bereaksi langsung dengan macam orang yang berbeda-beda. Dengan komunikasi yang baik tentu akan mempengaruhi minat pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan sekaligus menjawab segala pertanyaan dan keluhan yang disampaikan. Salah satu kemampuan lain yang harus dimiliki *sales* adalah kompetensi dimana dalam hal ini seorang *sales* harus benar-benar memahami produk yang akan ia tawarkan pada pelanggan. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang penjualan, kemampuan dan keahlian yang dimiliki seorang tenaga *sales* merupakan alat penentu untuk mendapatkan banyak konsumen yang mencakup kemampuan untuk merayu dan membujuk, serta bisa berpikir cepat dan

bisa berargumentasi baik dengan konsumen. Dengan begitu juga akan menjaga hubungan baik perusahaan dengan konsumen agar tetap mampu bertahan di dalam lingkungan persaingannya, melihat saat ini banyak perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama.

Dengan adanya kemampuan berkomunikasi dan kompetensi yang dimiliki tentu akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja apalagi dengan adanya kompensasi yang diberikan perusahaan atas pencapaian penjualan. Akan tetapi pada kenyataannya sales pada CV ini belum cukup memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan kompetensi yang cukup, akibatnya konsumen tidak puas dan tidak tertarik dengan produk yang ditawarkan, dan berimbas pada target penjualan perusahaan, sehingga mereka gampang berputus asa dalam menanggapi pelanggan apalagi mengingat tenaga kerja sales adalah orang yang paling sering mengalami beberapa penolakan dari konsumen, dengan tidak adanya kompensasi kerja tersebut maka akan berpengaruh pada semangat kerja. Dan hal itu akan membuat kinerja karyawan menurun karena kompensasi yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan yang mereka harapkan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Kompetensi,

dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan bagian penjualan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?
- b. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?
- c. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang?

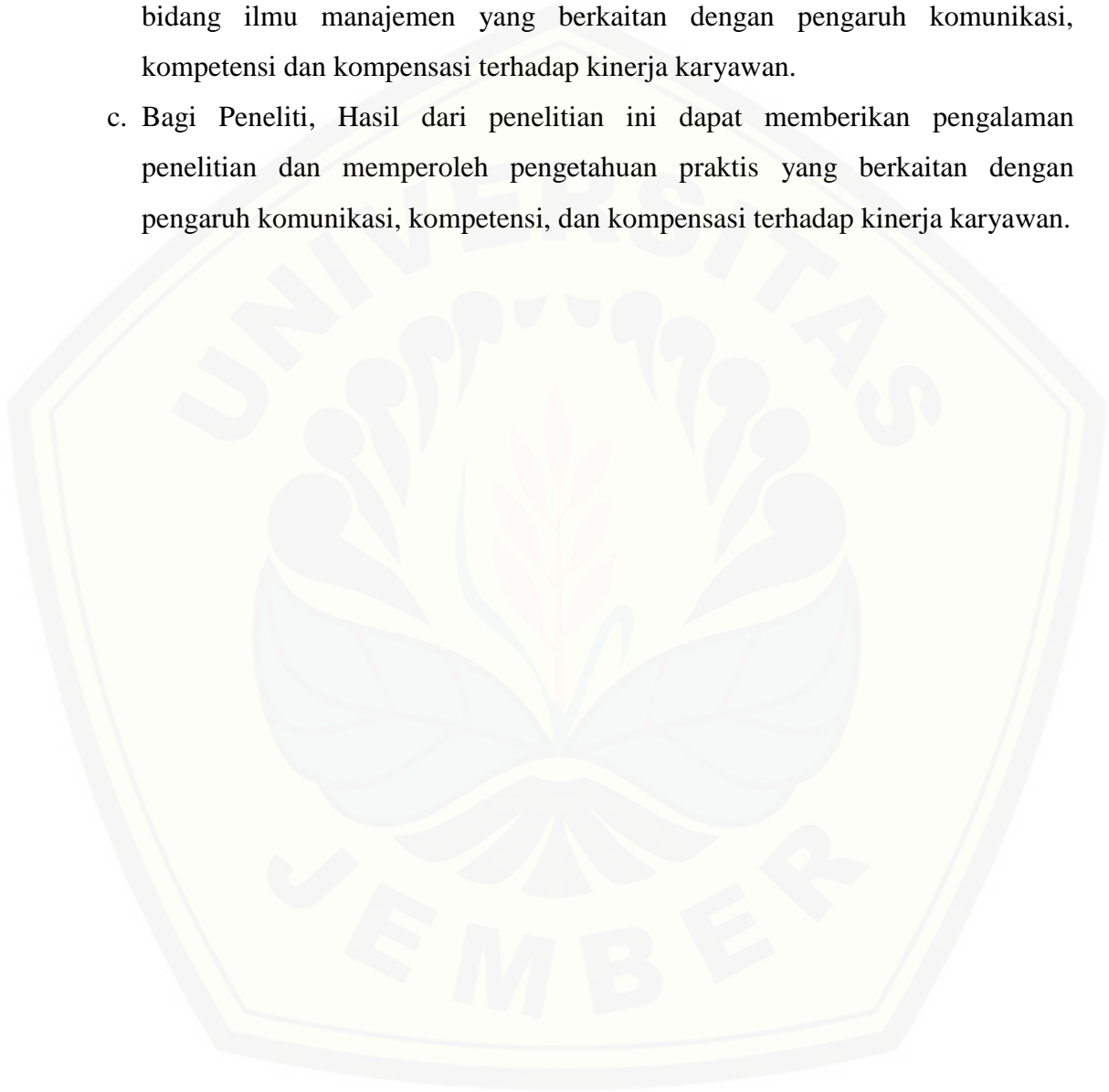
1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain :

- a. Bagi Perusahaan, diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan informasi bagi perusahaan yaitu CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang

untuk dapat meningkatkan kinerja pegawainya melalui identifikasi komunikasi yang efektif, kompetensisesuai bidangnya dan kompensasi sesuai harapan.

- b. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan dapat digunakan sebagai informasi dalam bidang ilmu manajemen yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi, kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- c. Bagi Peneliti, Hasil dari penelitian ini dapat memberikan pengalaman penelitian dan memperoleh pengetahuan praktis yang berkaitan dengan pengaruh komunikasi, kompetensi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi dan Indikator Komunikasi yang Efektif

Menurut Suranto (2005:14), komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti, dan dilakukan oleh penyampai pesan ditujukan kepada penerima pesan.

Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Menurut Herman dan Iwa (2007:154-155) definisi komunikasi terbagi ke dalam dua aliran yaitu:

1) Definisi yang berorientasi pada sumber

Kebanyakan definisi yang berorientasi pada sumber menyatakan bahwa “komunikasi adalah kegiatan dengan mana seseorang (sumber) secara sungguh-sungguh memindahkan stimuli guna mendapatkan tanggapan” (Miller). Karenanya, dengan melihat unsur-unsur kesungguhan dalam komunikasi, maka definisi ini cenderung berpandangan bahwa semua komunikasi pada dasarnya adalah persuasif. Lebih jauh lagi, komunikasi yang berorientasi pada sumber menekankan pentingnya variable-variabel tertentu dalam proses komunikasi, seperti; isi pesan, dan sifat persuasifnya. Dengan kata lain, komunikasi menurut pandangan ini memfokuskan perhatian pada produksi pesan-pesan yang efektif.

2) Definisi yang berorientasi pada penerima

Definisi yang berorientasi pada penerima memandang bahwa “komunikasi sebagai semua kegiatan di mana seseorang (penerima) menanggapi stimulus atau rangsangan” (Steven). Tegasnya, proses komunikasi menurut pandangan ini berkenaan dengan pemahaman dan arti, karena tekanan diletakkan pada bagaimana penerima melihat dan menafsirkan suatu pesan. Pandangan ini

tidak membatasi diri pada perilaku yang bersifat intentional saja, dan karenanya memperluas lingkup dari situasi komunikasi.

Balacrishnan dan Masthan (2013), dalam jurnalnya yang berjudul "*Impact of Internal Communication on Employee Engagement a Study at Delhi International Airport*", Komunikasi internal mempunyai hubungan yang erat dengan keterlibatan karyawan. Dalam hasil penelitiannya menyatakan:

- a) Kualitas komunikasi: ketika karyawan yang senang dengan cara manajemen yang dikomunikasikan oleh sumber, kemudian digunakan untuk berkomunikasi kembali, imbalan yang mereka terima, dan pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi dan persyaratan kerja. Ini juga tercermin transparansi komunikasi top-down. Faktor yang memandang kepuasan karyawan dengan informasi dan penjelasan yang mereka terima dari manajemen, keterbukaan di seluruh organisasi dan integritas pesan.
- b) Keterbukaan superior: dihubungkan dengan tingkat manajemen atau tingkat fungsi superior. Faktor ini memberikan penjelasan bagaimana perasaan bawahan tentang manajer mereka di daerah yang memberikan informasi. Bagaimana jujur dan terbuka mereka dalam berbagi informasi.
- c) Peluang untuk komunikasi ke atas: Faktor ini mencerminkan perasaan karyawan tentang pandangan dan pendapat mereka didengar dan diintegrasikan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari
- d) Keandalan informasi: Mereka mewakili pendapat karyawan mengenai keandalan informasi yang diterima dari manajemen dan dari rekan-rekan mereka.

O'neil (2008), dalam jurnalnya yang berjudul "*Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm*" yang mengkaji dampak dari taktik komunikasi berbagai karyawan dan saluran yang melahirkan pemahaman dan tindakan karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan. Komunikasi membantu karyawan memahami alasan di balik keputusan perusahaan. Item komunikasi ini adalah prediktor yang paling penting dari pemahaman karyawan. Komunikasi

yang tepat waktu, relevan, lengkap dan akurat berhubungan positif dengan pemahaman karyawan strategi dan tujuan perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya taktis suara, komunikasi *face-to-face* dapat membantu aksi karyawan.

3) Indikator Komunikasi Yang Efektif

Menurut Suranto (2005), ada beberapa indikator komunikasi efektif, ialah:

a) Pemahaman

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

b) Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

c) Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

d) Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

e) Tindakan

Kedua belak pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

b. Proses dan Faktor Komunikasi

a. Proses Komunikasi menurut Herman dan Iwa (2007:156) adalah sebagai berikut :

- a) Sumber informasi. Ini adalah awal dari proses komunikasi. Sumber ini memuat informasi dan memasukkan berbagai bentuk keinginan dan tujuan yang ada pada pihak pengirim. Data-data keuangan, statistik, dan sebagainya adalah contoh informasi mentah yang harus diberi makna dan tujuan di dalam sumber informasi.
- b) Transmisi. Transmisi mengubah (*encodes*) data ke dalam pesan dan mengirimkannya kepada penerima. Bentuk utama dari proses perubahan adalah bahasa yang diartikan sebagai setiap pola tanda-tanda, lambang, atau sinyal. Bahasa inilah yang dipindahkan melalui berbagai macam alat/media seperti : gelombang, listrik, atau selembar kertas.
- c) Kebisingan/gangguan. Segala sesuatu yang mengganggu dan terjadi antara transmisi dan penerima. Masalah arti kata, bahasa, atau distorsi pesan adalah contoh adanya gangguan. Dan hal ini sering kali tidak bisa dihindarkan dalam proses komunikasi.
- d) Penerima. Di sini komunikasi telah melewati tahap antara pengirim dan penerima, di mana terjadi proses yang disebut *decoding* yaitu pemberian makna atau penafsiran atas pesan yang dikirimkan.
- e) Tujuan akhir. Ini adalah bagian terakhir dari proses komunikasi atau yang menjadi tanda selesainya komunikasi dan telah dilaksanakannya proses komunikasi. Tujuan akhir ini bisa berupa pejabat, penyelia, atau pihak lainnya yang diharapkan memberikan reaksi terhadap pesan yang diterimanya.

b. Faktor-faktor gangguan komunikasi

Menurut Alvonco (2014:49) Adapun faktor penyebab gangguan dalam proses komunikasi yaitu bisa bersumber dari faktor internal dari dalam diri orang itu sendiri dan dari faktor eksternal di luar diri seseorang.

Faktor penyebab dari dalam diri sendiri, baik sebagai komunikator maupun komunikan, bisa bersumber dari masalah pengetahuan, keterampilan, sikap atau mindset, maupun kepribadian. Sedangkan, faktor penyebab dari lingkungan atau dari luar diri seseorang bisa karena lokasi, peralatan, material, cuaca, dan lain-lain. Faktor-faktor gangguan ini akan dijelaskan pada bagian berikut :

- a) Gangguan komunikasi karena faktor internal :
 1. Cara berpikir (*mindset*), sebelum atau pada saat melakukan komunikasi. Banyak komunikasi tidak efektif karena seseorang sudah terjebak dalam pikiran negatifnya (*negative mental blocked*).
 2. Perbedaan persepsi, atau cara pandang seseorang terhadap sesuatu. Apabila diberikan suatu pesan atau informasi, antara satu orang dan orang lainnya dapat memberikan pemaknaan yang berbeda.
 3. Faktor sikap (*attitude*), komunikator terhadap komunikan dan sebaliknya akan sangat mempengaruhi proses dan hasil komunikasi yang terjadi.
 4. Faktor pengetahuan dan keterampilan, seseorang yang memiliki keterbatasan atau kurangnya pengetahuan terkait dengan topik pembicaraan akan menyebabkan tidak dapat terlibat dan memahami pembicaraan yang berlangsung.
 5. Perbedaan status, antara komunikator dan komunikan, seperti perbedaan kedudukan (jabatan), status sosial dan ekonomi, status spiritual, dapat menjadikan komunikasi juga tidak efektif.
 6. Permasalahan semantik atau bahasa, perbedaan bahasa terkait dengan asal-usul komunikator dan komunikan dapat menjadi salah satu penyebab komunikasi tidak efektif.
 7. Perbedaan budaya, juga dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap masalah komunikasi. Hal ini terkait dengan perbedaan kebiasaan dan simbol-simbol yang digunakan.

8. Gangguan bersifat fisik, adalah hambatan komunikasi yang terjadi terkait dengan kondisi kesehatan tubuh dari orang yang terlibat dalam komunikasi.
 9. Gangguan karena melamun, yaitu pikiran yang bercabang, pikirannya berisi gambaran atau imajinasi lain, memikirkan beberapa masalah dalam suatu waktu sehingga tidak fokus pada pembicaraan.
 10. yang sedang berlangsung dan sulit menangkap pesan yang disampaikan.
- b) Gangguan komunikasi karena faktor eksternal
1. Gangguan kenyamanan lingkungan (tempat), merupakan faktor yang terjadi dalam lingkungan yang dapat menyebabkan gangguan dalam proses komunikasi, di mana komunikator tidak efektif dalam penyampaian pesan dan komunikan juga sulit untuk mendengar pesan tersebut.
 2. Faktor gangguan karena adanya faktor interupsi, yaitu adanya situasi yang membuat komunikasi menjadi terputus secara sesaat dan membuat orang untuk membangun kembali konsentrasi dan mengingat pembicaraan sebelumnya.
 3. Faktor gangguan karena saluran (media), komunikasi yang buruk akibat dari kerusakan sarana dan prasarana media tersebut atau masalah lingkungan. Dapat juga terjadi pengguna media tersebut tidak memahami cara memanfaatkan dan mengoptimalkannya.

Masih ada banyak bentuk gangguan komunikasi yang dapat dihadapi oleh komunikator dan komunikan dalam melakukan komunikasi. Oleh karenanya, penting sekali untuk mengembangkan kemampuan komunikasi yang efektif dalam segala situasi. Ini merupakan suatu tantangan bagi setiap komunikator dan komunikan.

c. Tujuan Komunikasi

Menurut Alvonco (2014:10) Secara umum komunikasi yang dilakukan, baik itu dengan target pendengar(komunikan) individu maupun kelompok, memiliki 4 tujuan esensial:

1) Perubahan pendapat

Pendapat atau cara pandang seseorang dapat berubah setelah ia menerima dan memahami suatu pesan/informasi yang disampaikan kepadanya.

2) Perubahan sikap

Sikap seseorang terhadap sesuatu yang terbentuk dari informasi yang selama ini dimiliki akan dapat berubah setelah ia menerima suatu informasi itu belum tentu informasi yang benar-benar baru, namun ketika informasi itu disampaikan atau disampaikan kembali mengubah pendapat dan keyakinannya terhadap sesuatu. Pada akhirnya, mengubah pula sikapnya atau kecenderungannya untuk berperilaku.

3) Perubahan perilaku

Pesan atau informasi yang diterima dan dipahami tidak hanya berhenti sampai pada perubahan sikap, tetapi dapat terus berlanjut hingga pada perubahan perilaku yang ditampilkan.

4) Perubahan sosial

Pesan atau informasi yang disampaikan tidak hanya membawa perubahan bagi individu. Ketika pesan itu ditujukan sekelompok orang, maka pesan itu dapat berpengaruh dan mendorong terjadinya perubahan secara kelompok.

2.1.2 Kompetensi

a. Pengertian dan Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2013:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dalam

Moeheriono (2009:3) mengartikan kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja pada situasi tertentu.

Pengertian kompetensi lainnya Fich dan Crunkilton dalam Sutrisno (2011:204) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.

Vathanopas (2007), dalam jurnalnya yang berjudul "*Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*" mengembangkan kompetensi kerja yang baik dan memaksimalkan kinerja kompeten dalam sebuah organisasi. Perusahaan perlu memiliki pemain lama dalam menjalankan pekerjaan dengan baik dilengkapi dengan kompetensi tersebut. Bahwa kompetensi dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan karena daftar tanggung jawab pekerjaan dan hasil tugas pekerjaan adalah langkah-langkah yang memadai untuk memastikan keberhasilan kompetensi keterampilan yang didefinisikan dengan lebih untuk posisi mendorong pemegang jabatan untuk bekerja lebih efektif. Mengembangkan kompetensi di individu adalah langkah penting berikutnya dalam membangun kemampuan kerja karyawan dalam suatu organisasi, merancang intervensi pelatihan hemat biaya yang dapat mengembangkan kompetensi yang diperlukan, pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi adalah pendekatan yang mencakup program pelatihan formal, umpan balik pusat pengembangan, panduan pengembangan diri sumber daya, hubungan mentoring, dan struktur organisasi, proses dan budaya intervensi yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu.

Vos, *et al.*(2011), dalam jurnalnya yang berjudul "*Competency Development in Organizations: Building an Integrative Model Through a Qualitative Study*", Bahwa organisasi mengembangkan kompetensi karyawan mereka melalui kombinasi pelatihan, pada pembelajaran pekerjaan dan manajemen karir. Ketika mengharapkan seorang karyawan berpindah karier, ia akan memperoleh kompetensi untuk pekerjaan baru ini melalui kombinasi dari

pembelajaran dan partisipasi dalam pelatihan formal. Dengan demikian, pada kenyataannya, proses kompetensi pembangunan adalah satu kesatuan yang terintegrasi, sehingga sulit untuk memisahkan praktek masing-masing yang berbeda dari yang lain.

1) Indikator Kompetensi

Indikator dari kompetensi menurut teori Gordon dalam Sutrisno (2011:204) yang terdiri dari :

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalam kognitif, dan efektif yang dimiliki individu.
- c) Kemampuan/keterampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- f) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

b. Karakteristik dan Tipe Kompetensi Dasar

Menurut Moehariono (2009:13), dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas berikut ini:

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self confidence*), Control diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

3. Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks dan agak rumit, mengapa demikian? Karena setiap skor pada tes pengetahuan sering kali kurang tepat untuk memprediksi kinerja di tempat kerja, hal ini disebabkan sulitnya mengukur kebutuhan pengetahuan dan keahlian yang secara nyata digunakan dalam pekerjaan tersebut.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental, misalnya seorang programmer *computer* mempunyai keterampilan dapat meng-*input* atau mengorganisasikan 100.000 kode data dalam logika dan pikirannya dalam waktu tertentu atau seseorang pengetik dapat mengetik surat 50 buah per hari.

1) Tipe kompetensi

Menurut Wibowo (2013:329). Ada beberapa tipe kompetensi, yaitu:

- a) *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan member inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- c) *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

- d) *Interpersonal competency*, meliputi: empati, membangun *consensus, networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
- e) *Thinking competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) *Organizational competency*, meliputi kemampuan: merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g) *Human resource management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang: *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h) *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i) *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j) *Business competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k) *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.

- l) *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data yang angka.

2.1.3 Kompensasi

a. Pengertian dan Indikator Kompensasi

Dalam suatu perusahaan, dalam meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, pemimpin memberikan upah berupa kompensasi. Handoko (2000:155) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun perusahaan. Menurut Wayan (2012), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pimpinan dan karyawan, baik yang langsung berupa uang maupun tak langsung berupa uang. Meskipun kompensasi harus mempunyai dasar yang logik, rasional dan dapat dipertahankan, hal ini menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang para karyawan.

Gerhart, *et al.* (1995), dengan jurnalnya yang berjudul “*Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence*”, Contoh pada *trade-off* antara lain memaksimalkan upaya individu versus kerja tim dan kerjasama, mengendalikan biaya dibandingkan memaksimalkan upaya karyawan, dan memberikan insentif untuk promosi dibandingkan memproduksi perasaan ketidakadilan karena perbedaan gaji besar. Meskipun penting untuk menjaga, mengikuti apa organisasi lain lakukan (*benchmarking*) di wilayah kerja kompensasi, sangat penting untuk diingat bahwa apa yang dikerjakan untuk satu organisasi mungkin tidak bekerja sama sekali untuk yang lain.

Yamoah (2013), dengan penelitiannya yang berjudul “*Relationship Between Compensation and Employee Productivity*”, pasar kerja yang sangat kompetitif di industri perbankan, seorang pengusaha perlu menawarkan karyawan

paket kompensasi yang akan memungkinkan mereka menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Studi eksplorasi ini telah menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh langsung pada produktivitas karyawan. Delapan puluh persen dari responden setuju bahwa mereka bersedia untuk mengambil tugas tambahan untuk paket kompensasi mereka. Dan delapan puluh tujuh persen dari responden setuju bahwa paket kompensasi karyawan berakibat pada tingkat produktivitas mereka yang menjadi positif, sehingga membawa peningkatan tentang produktivitas dalam organisasi.

Menurut Thomas H. Stone dalam Suwatno dan Doni (2011:220) "*Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer*" yang artinya kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikannya.

1) Indikator Kompensasi

Adapun indikator sistem kompensasi menurut Suwatno dan Doni dalam Nina (2013) adalah sebagai berikut :

- a) Kompensasi sesuai harapan
- b) Pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja
- c) Pembayaran kompensasi tepat waktu
- d) Cara pembayaran kompensasi yang efektif

b. Tujuan-Tujuan Administrasi Kompensasi

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan, yang mungkin bertentangan dan mengandung permasalahan "*trade offs*". Handoko (2000:156) merincikan tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Memperoleh Personalia Yang *Qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, dan tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk

menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2) Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin Keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

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

5) Mengendalikan Biaya-Biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis perusahaan dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang menganut kompensasi karyawan.

c. Tantangan-Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan. Implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk

melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan perusahaan (Handoko, 2000:158). Tantangan-tantangan tersebut antara lain:

1) Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar.

2) Serikat Karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan perusahaan karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3) Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.

4) Kesiediaan Untuk Membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5) Kemampuan Untuk Membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang, realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, di mana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

6) Berbagai kebijaksanaan Pengupahan dan Penggajian

Hampir semua perusahaan mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus di atas upah dasar untuk menarik para karyawan terbaik.

7) Kendala-Kendala Pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturan penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

6.1.4 Kinerja

a. Pengertian dan Indikator Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam Mangkunegara (2009:67).

Iqbal (2015), dengan penelitiannya yang berjudul “*Factor Affecting the Employee’s Performance: a Case Study of Banking Sector in Pakistan*”, ada banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Variabel-variabel ini termasuk jam bekerja, pelatihan, hambatan komunikasi, stres dan keuangan imbalance. imbalance keuangan dan pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan tetapi stres, jam kerja dan hambatan komunikasi menghambat kinerja karyawan. Jam kerja yang panjang memiliki efek negatif pada kinerja karyawan serta keluarga mereka, majikan dan masyarakat. Bahwa jam kerja yang panjang memiliki hubungan yang lebih kompleks dengan risiko, kerja selama waktu yang lama dapat mengurangi efisiensi karyawan karena nonstop kerja akan

meningkatkan peluang kesalahan. Organisasi perlu menyadari tentang pentingnya menjaga sumber daya manusia untuk tetap *up-to-date*. Informasi produk baru, SOP untuk melakukan tugas baru, pengetahuan tentang perkembangan di sekitarnya dan yang paling penting untuk menjaga mereka hidup dengan teknologi maju; pelatihan dapat memainkan peran penting. Itulah sebabnya pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan saat itu mereka akan percaya diri dan menyadari sepenuhnya tentang tugasnya dibandingkan dengan karyawan yang tidak dilatih, mereka akan melakukan hal yang menurut mereka sendiri paham.

Ariani (2013), dengan jurnalnya yang berjudul “*The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior*”, bahwa keterikatan karyawan terkait erat dengan hasil kinerja organisasi. Perusahaan dengan keterikatan karyawan memiliki retensi karyawan yang lebih tinggi sebagai akibat dari penurunan omset dan mengurangi niat untuk meninggalkan perusahaan, produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan. Di samping itu, perusahaan dengan karyawan tidak terikat menderita limbah usaha dan berdarah bakat, memperoleh komitmen kurang dari karyawan, meningkatnya ketidakhadiran dan memiliki orientasi pelanggan kurang, kurang produktivitas, dan mengurangi margin operasi dan margin laba bersih. Bagi manajer, keterikatan karyawan dimulai pada hari pertama melalui *rekrutmen* yang efektif dan program orientasi, pekerjaan karyawan keterlibatan dimulai dari atas karena tidak terpikirkan untuk memiliki orang-orang yang terlibat dalam organisasi di mana tidak ada kepemimpinan terlibat. Manajer harus meningkatkan komunikasi dua arah, memastikan bahwa karyawan memiliki semua sumber daya yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, memberikan pelatihan dan keterampilan yang tepat untuk meningkatkan pengetahuan mereka, membentuk mekanisme imbalan di mana pekerjaan yang baik dihargai dengan keuangan dan insentif non-keuangan, membangun budaya perusahaan yang khas yang mendorong kerja keras dan terus sukses, mengembangkan sistem manajemen kinerja yang kuat manajer dan karyawan yang bertanggung jawab atas perilaku yang dibawa ke tempat

kerja, fokus pada karyawan kinerjanya mengurangi omset mereka dan mempertahankan atau meningkatkan kinerja bisnis.

Menurut Moehariono (2009:60) Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi, perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh perusahaan. Mathis dan Jackson (2006:378) Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

1) Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja karyawan antara lain :

a) 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.

b) Kuantitas kerja

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

c) Tanggung jawab

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

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

b. Faktor-Faktor dan Penilaian Kinerja

Para pemimpin perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas, mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja. Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, antara lain:

- 1) Variabel individual, terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keterampilan : mental dan fisik
 - b) Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, pendidikan
 - c) Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin.
- 2) Variabel organisasional, terdiri dari :
 - a) Sumberdaya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Imbalan
 - d) Struktur
 - e) Desain pekerjaan
- 3) Variabel psikologis, terdiri dari :
 - a) Persepsi

- b) Sikap
- c) Kepribadian
- d) Belajar
- e) Motivasi

Ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

- a. Variabel individual, meliputi : sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat, motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional :
 - 1) Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi).
 - 2) Faktor sosial dan organisasi, meliputi : peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Selain itu pendapat lain menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :
 - a) Faktor Kemampuan
 - (1) Pengetahuan : Pendidikan, pengalaman, latihan dan minat
 - (2) Keterampilan : kecakapan dan kepribadian
 - b) Faktor Motivasi
 - (1) Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan
 - (2) Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik
 - (3) Kondisi fisik : lingkungan kerja.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Mazura (2012) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang diterima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

e) Hubungan mereka dengan organisasi

1) Penilaian Kinerja

Menurut Margaret dan Stuart (1999:116) mengartikan bahwa penilaian kinerja merupakan proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan dengan maksud meningkatkannya. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tujuan dalam penilaian kinerja, antara lain:

- a) Membantu meningkatkan kinerja yang sudah ada.
- b) Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- c) Menilai kebutuhan pelatihan dan penembangan
- d) Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan dimasa depan.
- e) Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
- f) Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
- g) Memberikan konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier.
- h) Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji.
- i) Mendorong para manajer untuk berfikir dengan cermat mengenai kinerja staf mereka pada umumnya dan berbagai faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pemimpin untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Ada enam metode penilaian kinerja karyawan, antara lain :

- a) *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b) *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang

menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.

- c) Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penelitian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
- d) Metode peninjauan lapangan (*field review method*). Dalam periode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian kinerja.
- e) Tes dan observasi prestasi kerja, metode ini di gunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- f) *Method Ranking*. Penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

Beberapa kesalahan yang mungkin dilakukan oleh penilai dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, antara lain :

- a) *Halo effect* yaitu kecenderungan untuk membiarkan suatu pengamatan atau pendapat pribadi tentang hal tertentu mempengaruhi yang lain.
- b) *Stereotype* mendasarkan penilaian pada konsep yang telah terbentuk di pikiran penilai tentang apa yang diharapkan, bukan didasarkan kenyataan yang sesungguhnya terjadi.
- c) Standar subyektif yaitu pengertian atau kriteria yang artinya berbeda antar individu pengguna.
- d) Kecenderungan memusat yaitu penilaian yang menilai sama setiap orang dan mengabaikan perbedaan-perbedaan yang signifikan diantara para pekerja.
- e) Perilaku terakhir terlalu menekankan pada perilaku yang paling akhir dan melupakan masalah-masalah atau hasil yang dicapai masa lalu.
- f) Bisa terlalu lunak dan terlalu keras, dimana penilai terlalu lunak karena tidak ingin merusak hubungan dengan pekerja atau justru sebaliknya.

- g) Bisa sebaliknya pekerja menerima penilaian yang tidak sesuai karena keadaan yang tidak berhubungan dengan prestasi yang sesungguhnya.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi baik secara lisan maupun tulisan. Dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi menjadi hal yang penting termasuk dalam organisasi. Komunikasi efektif merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam kinerja karyawan. Dari komunikasi yang efektif itu tercipta hubungan yang baik antara penjual dan pembeli dan didalam komunikasi tersebut terdapat motivasi, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian Agus Syaiful Amrhy (2014) yang berjudul "*Pengaruh Komunikasi Yang Efektif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang)*" menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi yang efektif terhadap kinerja karyawan PT Bank BTPN area Semarang.

2.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Spencer dalam Moehariono (2010:8), kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas: motif (*motive*) sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowlegde*), yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat (*trait*) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Handoko (2000:155) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut tentu karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja dengan maksimal, dan mengejar prestasi kerja tersebut dan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Ginanjar Sigit Nursasongko (2013) yang berjudul “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang)*” menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Penelitian terdahulu

Hasil penelitian terdahulu di dukung dengan variabel-variabel yang terkait dengan penelitian saat ini dapat dijadikan referensi seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian (kesimpulan)
1	Nina (2013)	Sistem Kompensasi (X), Kepuasan Kerja (Z), dan Semangat Kerja (Y)	<i>Path Analysis</i>	Sistem kompensasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z), sistem kompensasi (X) juga berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y), serta sistem kompensasi (X) berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z)
2	Triana (2013)	Komunikasi (X1), Motivasi (X2), Kinerja Bisnis (Y)	Regresi linier berganda	Komunikasi (X1) berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja bisnis (Y) dan variabel Motivasi (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (Y)
3	Saumanda, Prihatin dan Parapat (2014)	Komunikasi (X1), Pengawasan (X2), Kompetensi (X3), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Komunikasi (X1) dan Kompetensi (X3) secara serempak maupun secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) PT Perusahaan Gas Negara (Persero)

No	Nama Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian (kesimpulan)
4	Hendra, Mukhlis, dan Yunus (2015)	Kompetensi (X1), Komunikasi (X2), Kesejahteraan (X3), Motivasi (Y1), Kinerja (Y2)	<i>Path Analysis</i>	Kompetensi (X1), komunikasi (X2), kesejahteraan (X3) baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja (Y1), serta Kompetensi (X1), komunikasi (X2), kesejahteraan (X3) baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja (Y)
5	Tanto dan Fransisca (2015)	Motivasi (X1), Kompensasi (X2), Kinerja (Y)	Regresi linier berganda	Motivasi (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) Kompensasi (X2) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber referensi, 2016

Penelitian yang dilakukan oleh Nina (2013) bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh yang signifikan mengenai sistem kompensasi, kepuasan kerja, dan semangat kerja karyawan pada PT. Forum Agro Sukses Timur Jember, dengan variabel bebas yang diteliti yaitu Sistem kompensasi, variabel terikat yaitu semangat kerja, dan variabel intervening yaitu kepuasan kerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini menggunakan 62 responden. Hasil penelitian Nina menyatakan bahwa sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan sistem kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, serta sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Penelitian Nina terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel sistem kompensasi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Triana (2013) bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja bisnis pada PT. Bank Rakyat

Indonesia (Persero) TBK. Cabang Iskandar Muda Medan, dengan variabel bebas yaitu komunikasi dan motivasi dan variabel terikat yaitu kinerja bisnis. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda dengan jumlah responden 50 karyawan. Hasil dari penelitian Triana yaitu pengaruh komunikasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan berdasarkan uji parsial variabel komunikasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Triana terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel komunikasi dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Saumanda, dkk (2014) bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan pengawasan sebagai variabel moderating pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) TBK SBU III Medan, dengan variabel bebas yaitu komunikasi, kompetensi dan pengawasan dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Penelitian ini menggunakan 99 responden. Hasil dari penelitian Saumanda yaitu menunjukkan bahwa secara serempak variabel komunikasi dan kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi dengan adanya pengawasan sebagai variabel moderating komunikasi tidak signifikan terhadap kinerja dan kompetensi kerja adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja. Dalam penelitian Saumanda terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel komunikasi, kompetensi dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Hendra, dkk (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, komunikasi, dan kesejahteraan terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada Kantor Pusat operasional PT. Bank Aceh, dengan variabel bebas yaitu Kompetensi, Komunikasi, Kesejahteraan dan variabel terikat yaitu motivasi dan kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan jumlah responden 155 karyawan. Hasil penelitian Hendra yaitu hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi, kesejahteraan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap motivasi

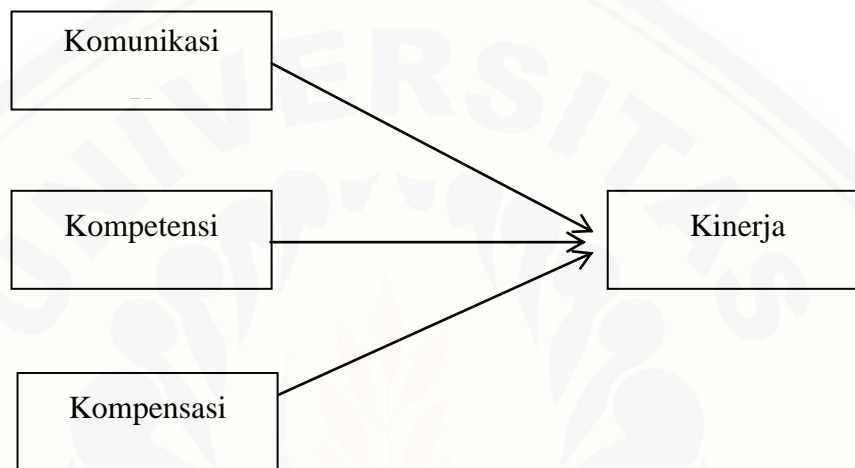
kerja, hipotesis kedua juga menunjukkan bahwa kompetensi, komunikasi, kesejahteraan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa motivasi kerja juga mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja serta terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja organisasi melalui motivasi kerja. Penelitian Hendra terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel kompetensi, komunikasi, dan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Tanto, dkk (2015) bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama, dengan variabel bebas yaitu motivasi dan kompensasi, variabel terikat yaitu kinerja. Teknik analisi yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda, dengan jumlah responden 39 responden. Hasil dari penelitian Tanto yaitu motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan diantara kedua variabel tersebut, motivasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja. Penelitian Tanto terdapat keterkaitan dengan penelitian ini, yaitu adanya variabel yang sama berupa variabel kompensasi dan kinerja.

2.4 Kerangka Konseptual

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan bagian penjualan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang yang memiliki tujuan yaitu menjadi perusahaan yang terpercaya dengan kualitas pelayanan terbaik. Kegiatan utama dari perusahaan ini adalah penjualan dan pemeliharaan sepeda motor Honda. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, tentu harus ada karyawan yang bekerja dengan baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi dan kompetensi. Adanya kemampuan komunikasi yang efektif, maka akan memudahkan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan tanpa ada kesulitan, sehingga akan menghasilkan suatu pekerjaan yang baik. Selain itu kompetensi karyawan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan yang mempunyai kompetensi yang tinggi sudah memiliki keterampilan,

pengalaman, serta sikap dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan yang maksimal dipengaruhi motivasi, dimana motivasi ini bisa ditumbuhkan dengan adanya kompensasi yang sesuai. Sehingga dengan adanya komunikasi, kompetensi dan kompensasi yang tepat ini diharapkan adanya pengaruh positif yaitu dapat menumbuhkan semangat kerja karyawan dan akan menimbulkan peningkatan kinerja. Berikut adalah kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual diatas dapat dilihat pengaruh komunikasi (X1), kompetensi (X2), dan kompensasi (X3) terhadap kinerja (Y).

2.5 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan empiris, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

2.5.1 Pengaruh komunikasi terhadap kinerja

Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Herman dan Iwa, 2007:154). Penelitian yang dilakukan Saumanda prihatin parapat dengan judul *Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengawasan sebagai Variabel Moderating pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah III Sumatra Bagian Utara* menunjukkan bahwa uji signifikansi pengaruh

komunikasi terhadap kinerja karyawan diperoleh pvalue sebesar $0.006 < 0.05$ yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H1 :Komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

2.5.2 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Menurut Wibowo (2013:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer dalam Moehariono (2010:8), kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat (*causally related*) jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan serta kompetensi, yang terdiri atas: motif (*motive*) sifat (*trait*), konsep diri (*self concept*) dan keterampilan (*skill*), serta pengetahuan (*knowlegde*), yang diharapkan dapat memprediksikan perilaku seseorang sehingga pada akhirnya dapat memprediksi kinerja orang tersebut. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat (*trait*) yang menyebabkan suatu tindakan seseorang untuk memperoleh suatu hasil. Berdasarkan landasan teori dan empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H2 : Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

2.5.3 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti baik bagi karyawan maupun perusahaan Handoko (2000:155).

Menurut Handoko (2000:155) menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut tentu karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja dengan maksimal, dan mengejar prestasi kerja tersebut dan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Ginanjar Sigit Nursasonko (2013) yang berjudul “*Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang)*” menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan empiris tersebut, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut.

H3 : Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Menurut Arikunto (2006:12) rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat di klasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang dihipotesiskan.

Penelitian ini dilakukan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang. Penelitian ini difokuskan pada pengaruh variabel bebas yaitu kemampuan komunikasi, kompetensi dan kompensasi yang akan berpengaruh pada kinerja sebagai variabel terikat.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bagian Penjualan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang yang berjumlah 49 orang.

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Bagian Penjualan

No	Bagian	Jumlah karyawan
1	Penjualan	
	- Counter Sales	5
	- Admin Penjualan	7
	- Supervisor	1
	- Koordinator	3
	- Sales	33

Sumber data CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang

3.2.2 Sampel

Penelitian ini menggunakan metode sampel purposive sampling yaitu pengambilan sampel yang dipilih secara cermat dengan mengambil objek penelitian yang selektif dan mempunyai ciri-ciri yang spesifik sehingga teknik pengambilan sampel secara purposive ini didasarkan pada pertimbangan pribadi peneliti sendiri.

Sampel dalam penelitian ini adalah ditentukan kriteria sebagai berikut:

- a. Karyawan yang merupakan bagian penjualan yang bukan termasuk admin penjualan
- b. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 1 tahun, karena syarat memperoleh insentif dari perusahaan.

Populasi	: 49	
Administrasi penjualan	: <u>7</u>	—
42	<u> </u>	—
Yang bekerja < 1 tahun	: <u>3</u>	—
Yang bekerja > 1 tahun	: 39	

Berdasarkan kriteria diatas maka dapat diambil sampel sebanyak 39 karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

3.3 Jenis dan Sumber data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.3.1 Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu :

- a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang bersifat angka. Data ini bisa berupa angka-angka dan dapat pula berasal dari kualitatif yang ditransformasikan menjadi angka-angka atau dengan kata lain memberikan kode (skor) data kualitatif

tersebut sesuai dengan jenjangnya (Tika,2006:57). Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jawaban kuisioner dan data pencapaian penjualan.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kalimat atau uraian. Data ini mempunyai peranan untuk menjelaskan secara deskriptif suatu masalah (Tika, 2006:57). Data kualitatif yang didapatkan dalam penelitian ini berupa gambaran perusahaan, struktur organisasi CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

3.3.2 Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti atau ada hubungannya dengan objek yang diteliti (Tika,2006:57). Dalam penelitian ini sumber data primer yang diperoleh berupa jawaban atas kuisioner dan wawancara kepada karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang terlebih dahulu dikumpulkan dan dilaporkan oleh orang atau instansi di luar dari peneliti sendiri, walaupun yang dikumpulkan itu sesungguhnya adalah data yang asli (Tika,2006:58). Sumber data sekunder meliputi gambaran perusahaan, struktur organisasi, internet, dan data pencapaian penjualan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Suatu teknik pengumpulan data dibutuhkan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.4.1 Kuisisioner

Menurut Nawawi dalam Tika (2006:60) angket (kuisisioner) adalah usaha mengumpulkan informasi dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan tertulis untuk dijawab secara tertulis untuk responden.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1) Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel Bebas (*Independent Variable*) diberi notasi (X), terdapat 3 variabel bebas :

1. Variabel bebas (X1) : komunikasi
2. Variabel bebas (X2) : kompetensi
3. Variabel bebas (X3) :kompensasi

2) Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel Terikat (*Dependent Variable*)diberi notasi (Y), yaitu :

1. Variabel Terikat (Y) : kinerja

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstrak atau variabel tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep. Oleh karena itu diperlukan variabel yang akan mendukung konsep yang telah ada serta dapat membatasi secara jelas suatu penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi (X1), merupakan kemampuan para karyawan Bagian PenjualanCV. Sekawan Motor Malang dalam memahami dan menyampaikan kembali informasi untuk menerima tanggapan yang diinginkan. Menurut Suranto dalam Rahayu (2012), variabel ini diukur dengan indikator :

- 1) **Pemahaman**
Pemahaman adalah kemampuan karyawan dalam memahami setiap informasi yang diterima
 - 2) **Kesenangan**
Kesenangan adalah kemampuan karyawan dalam menciptakan suasana menyenangkan saat berkomunikasi dengan orang lain.
 - 3) **Pengaruh pada sikap**
Pengaruh pada sikap adalah kemampuan karyawan dalam menarik minat seseorang melalui komunikasi yang disampaikan.
 - 4) **Hubungan yang makin baik**
Hubungan yang makin baik adalah tentang bagaimana berkomunikasi untuk menjaga hubungan baik dengan konsumen lama.
 - 5) **Tindakan**
Tindakan adalah bagaimana menyampaikan pesan sehingga seseorang memutuskan tindakan sesuai yang diharapkan.
- b. **Kompetensi (X2)**, yaitu suatu kemampuan para karyawan bagian penjualan dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan dan memiliki keterampilan serta pengetahuan sesuai dengan bidangnya. Menurut teori Gordon dalam Sutrisno (2011:204), yang menjadi indikator seseorang memiliki kompetensi meliputi :
- 1) **Pengetahuan (*knowlegde*)**
Pengetahuan yaitu menunjukkan pengetahuan yang dimiliki karyawan tentang apa dan bagaimana pekerjaannya.
 - 2) **Pemahaman (*Understanding*)**
Pemahaman yaitu bagaimana karyawan harus menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
 - 3) **Kemampuan/Keterampilan (*Skill*)**
Kemampuan yaitu menunjukkan tingkat ketrampilan yang dimiliki karyawan dalam mencapai target penjualan.
 - 4) **Nilai (*Value*)**
Nilai yaitu menunjukkan perilaku para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

- 5) Sikap (*Attitude*)
Sikap yaitu menunjukkan perasaan senang atau tidak senang para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
 - 6) Minat (*Interest*)
Minat yaitu menunjukkan kesediaan para karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar pekerjaan yang sudah dibebankan.
- c. Kompensasi (X3), merupakan segala penerimaan berupa finansial oleh karyawan bagian penjualan. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kompensasi yaitu menurut Suwatno dan Doni dalam Nina (2013) adalah sebagai berikut :
- 1) Kompensasi sesuai harapan
Kompensasi sesuai harapan yaitu persepsi tentang kompensasi dasar yang diterima para karyawan untuk memenuhi kebutuhan yang layak.
 - 2) Pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja
Pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja yaitu berupa pemberian kompensasi yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan kinerja yang telah dicapai.
 - 3) Pembayaran kompensasi tepat waktu
Pembayaran kompensasi tepat waktu yaitu berupa pemberian kompensasi kepada para karyawan secara tepat waktu, sehingga karyawan akan lebih semangat lagi.
- d. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan bagian penjualan untuk tujuan perusahaan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) antara lain :
- 1) Kualitas kerja
Menunjukkan ketelitian hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya hasil pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sesuai target tujuan perusahaan.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam mempertanggung jawabkan hasil kerja dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain.

5) Inisiatif

Menunjukkan kesediaan karyawan mengatasi masalah dalam pekerjaan, tanpa harus diperintah.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang akan digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial (Siregar, 2013:25). Dengan skala likert, akan variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pertanyaan.

Untuk bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju = diberi skor 5
- b. Setuju = diberi skor 4
- c. Cukup Setuju = diberi skor 3
- d. Tidak Setuju = diberi skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju = diberi skor 1

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban yaitu:

- 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)

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan total skor pengamatan (Arikunto, 2006:255). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode Pearson Product Moment. Rumus yang digunakan korelasi Pearson Product Moment, yaitu:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{((n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2))}}$$

dimana :

r = koefisien korelasi

x= nilai indikator variabel

y= nilai total variabel

n= jumlah data sampel

Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variabel tersebut tidak valid.

3.8.2 Uji Reabilitas

Menurut Siregar (2013:55) yang dimaksud dengan uji reabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode alpha (α) dalam model *Cronbach*, suatu instrumen dikatakan reliable apabila nilai alpha (α) lebih besar 0,60 .

Rumus perhitungan reliabilitas sebagai berikut :

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

Dimana :

α = alpha (0,60)

K = jumlah variabel independen dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Sebaliknya jika nilai *Cronbach Alpha* kurang dari 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

3.8.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data sebaiknya dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak sebelum data diolah berdasarkan model penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam suatu penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogrow-smirnowtest* dengan derajat keyakinan α sebesar 5%. Uji dilakukan dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas (Priyatno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* sebagai berikut:

- 1). Jika nilai signifikan $> 0,005$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2). Jika nilai signifikan $< 0,005$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.9 Metode Analisis Data

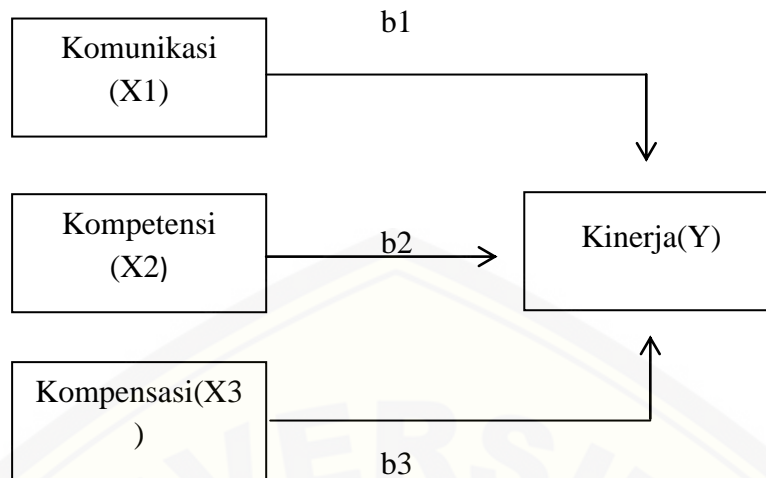
3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian yang didasarkan atas satu sampel. Analisis deskriptif ini menggunakan satu variabel atau lebih tapi bersifat mandiri, oleh karena itu analisis ini tidak berbentuk perbandingan atau hubungan (Hasan, 2004:185).

3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel tak bebas (*dependent*). Perbedaan penerapan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Uji statistik regresi linear berganda digunakan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan lebih dari dua variabel melalui koefisien regresinya (Hasan, 2004:107). Pengaruh tiga variabel bebas yang mempengaruhi satu variabel tak bebas disajikan dalam gambar sebagai berikut :

Berikut adalah model diagram analisis regresi linear berganda pada penelitian ini :



Gambar 3.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Rumus analisis regresi linier berganda dengan 3 variabel bebas :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

- Y : Variabel Kinerja
- a, b₁, b₂, b₃ : Konstanta
- X₁ : Variabel Komunikasi
- X₂ : Variabel Kompetensi
- X₃ : Variabel Kompensasi

3.10 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian yang ada dalam model regresi. Pengujian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

3.10.1 Uji Multikolinearitas

Sunyoto (2011:79), Uji multikolinearitas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas/ *independent variable* (X₁, X₂, X₃, X₄,...X_n), di mana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi (r). Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel independen terdapat korelasi dengan variabel independen lainnya. Dalam menentukan ada tidaknya multikolinearitas, dapat digunakan dengan cara, yaitu :

- 1) Nilai *tolerance* adalah besarnya tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik (a).
- 2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Variabel bebas mengalami multikolinieritas, jika a hitung $< 0,1$ dan VIF hitung > 10 .

3.10.2 Uji Heterokedastisitas

Sunyoto (2011 :82), dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi homoskedastisitas, dan jika variansnya tidak sama/berbeda disebut terjadi heteroskedastisitas. Persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis uji asumsi heteroskedastisitas hasil output SPSS melalui grafik *scatterplot* antara *Z prediction* (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X= Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SPRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y= Y prediksi – Y riil).

Heteroskedastisitas terjadi jika pada *scatterplot* titik-titiknya mempunyai pola yang teratur, baik menyempit, melebar maupun bergelombang-gelombang.

3.11 Uji Hipotesis

3.11.1 Uji t

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji t. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 5% (0,05) sehingga apabila tingkat signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima yang berarti tidak terjadi pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya, sedangkan apabila tingkat signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak yang berarti pengaruh yang

signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2011: 66).

Rumus untuk uji t yaitu :

$$t = \frac{b}{sb}$$

keterangan:

t = Hasil t hitung

b = Koefisien regresi variabel bebas

Sb = Kesalahan standar koefisien regresi yang dapat di tentukan dengan formula.

3.11.2 Uji F (Simultan)

Uji F (Simultan) dimaksudkan untuk menunjukkan signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat (Priyatno, 2010:144). Hipotesis dengan menggunakan uji F ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, jadi variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, jadi variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.11.3 Uji R^2 (Analisis Koefisien Determinasi)

Uji R^2 (Analisis Koefisien Determinasi) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur seberapa besar presentase pengaruh variabel bebas yang hubungannya semakin dekat dengan variabel terikat (Priyatno, 2010:146).

$$R^2 = \frac{b_1X_1Y + b_2X_2Y}{Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

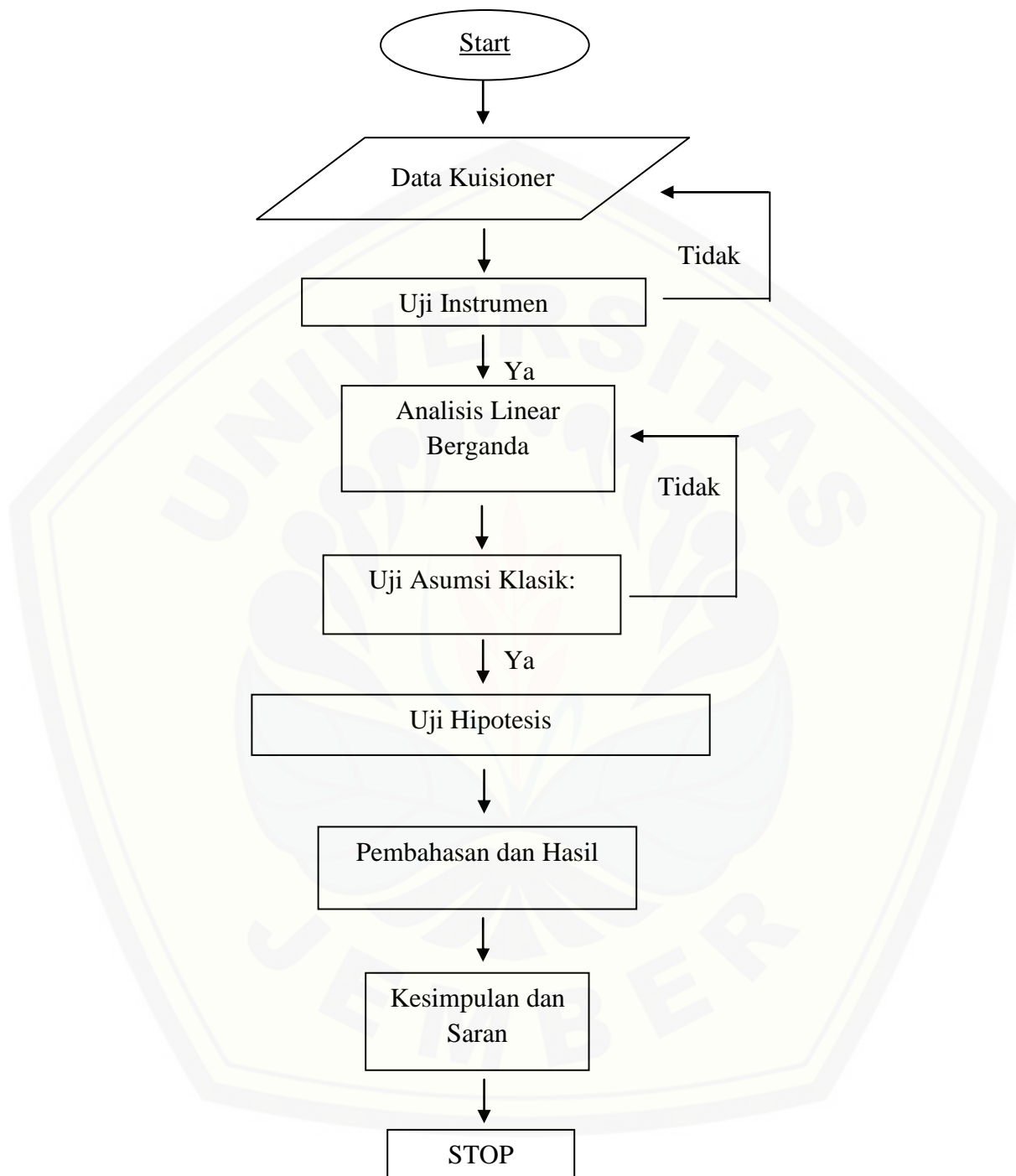
b = Koefisien regresi linier

Y = Variabel Terikat

X = Variabel Bebas



3.12 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

a. Start

Merupakan tahap awal untuk mempersiapkan materi sebelum melakukan penelitian.

b. Data Kuisisioner

Merupakan tahap mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara menyebar kuisisioner yang berisi sejumlah pertanyaan pada responden .

c. Uji Instrumen

Merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui kevalidan dari penyebaran kuisisioner dan untuk mengetahui konsisten hasil skala pengukuran. Jika hasil tidak valid, maka perlu dilakukan perbaikan ulang.

d. Analisis Linier Berganda

Merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

e. Uji Asumsi Klasik

Uji klasik dalam penelitian ini meliputi uji normalitas data, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

f. Uji Hipotesis

Merupakan uji yang digunakan untuk menguji signifikansi atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

g. Pembahasan dan Hasil

Merupakan penjelasan hasil dari penelitian sesuai dengan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan.

h. Kesimpulan dan Saran

Merupakan proses penarikan kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.

i. Stop

Merupakan hasil akhir dalam penelitian yang dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengujian dari analisis regresi berganda atas pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi 0,005. Selanjutnya nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel komunikasi paling besar terdapat pada indikator kedua yaitu kesenangan sebesar 30,8%. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi untuk menciptakan suasana yang menyenangkan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.
2. Hasil pengujian dari analisis regresi berganda atas pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi 0,000. Selanjutnya nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel kompetensi paling besar terdapat pada indikator pertama yaitu pengetahuan sebesar 35,9%. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.
3. Hasil pengujian dari analisis regresi berganda atas pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan dengan nilai signifikansi 0,028. Selanjutnya nilai yang dihasilkan dari jawaban responden pada variabel kompensasi paling besar terdapat pada indikator kedua yaitu pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja yang dicapai sebesar 25,6%. Hal ini membuktikan bahwa pemberian kompensasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang.

4. Komunikasi, Kompetensi, dan kompensasi bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan hasil penelitian nilai F hitung $>$ F tabel sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya variabel komunikasi, kompetensi, dan kompensasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa saran sebagai berikut :

1. Pada CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang sebaiknya dapat mempertahankan komunikasi untuk menciptakan suasana yang menyenangkan, dan lebih memperhatikan proses komunikasi dalam hal menarik minat orang lain. Hal ini dikarenakan nilai yang dihasilkan pada kuisisioner indikator pengaruh pada sikap terbilang paling rendah dibandingkan dengan indikator lainnya.
2. Pada CV. Sekawan Motor sebaiknya dapat mempertahankan kemampuan pengetahuan yang dimiliki karyawan, dan lebih meningkatkan keterampilan karyawan dalam mencapai target penjualan. Hal ini dikarenakan nilai yang dihasilkan pada kuisisioner indikator tentang keterampilan/*skill* terbilang paling rendah dibandingkan dari indikator lainnya.
3. Pada CV. Sekawan Motor Bululawang Malang sistem pemberian kompensasi sesuai prestasi sudah baik, maka dari itu harus tetap dipertahankan, selanjutnya diharapkan dapat membenahi sistem pemberian insentifnya, karena belum sesuai dengan harapan karyawan. Hal ini dikarenakan nilai yang dihasilkan pada jawaban kuisisioner indikator pemberian kompensasi sesuai harapan terbilang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya.
4. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel lain sehingga dapat diketahui variabel-variabel apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvonco, J. 2014. *Practical Communication Skill (Sistem Komunikasi Model Umum dan HORENSO untuk Sukses dalam Bisnis, Organisasi, dan Kehidupan*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Amrhy, R. A. 2014. *Pengaruh Komunikasi Yang Efektif, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang)*. Semarang : Universitas Dian Nuswantoro.
- Ariani, D.W. 2013. *The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior* . www.sciedu.ca/ijba. [09 November 2016].
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arni, M. 2007. *Komunikasi Organisasi. Ed.1 Cet.8*. Jakarta : Bumi aksara.
- Atambo, N. W., & Momanyi, D.K. 2016. *Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya*.<http://www.onlinejournal.in>. Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture & Technology [06 November 2016].
- Attwod. M dan Dimmock, S. 1999. *Manajemen Personalia*. Bandung : ITB Bandung.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. 2013. *Impact of Internal Communication on Employee Engagement a Study at Delhi International Airport*. <http://www.ijsrp.org/research-paper-0813/ijsrp-p2059.pdf>. India. [09 November 2014].
- Bhatia, K., & Balani, M. 2015. *Effective Internal Communication: A Crucial Factors Affecting Employee Performance*. <http://www.innovativeresearchpublication.com/documents/papers/dubai2015/pdf%2023.pdf>. Dubai. [06 November 2016].
- Gerhart, B.A., et al. *Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence*.<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1193&context=cahrswp>. [09 November 2016].
- Ghozali, A. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 2*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen Personalial&Sumberdaya Manusia*. Edisi 2. Cetakan keempatbelas. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hasan, I. 2004. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Iqbal, A., et al. 2015. *Factor Affecting the Employee's Performance: a Case Study of Banking Sector in Pakistan*.<http://www.ejbss.com/recent.aspx->
[/](http://www.ejbss.com/recent.aspx-).University of Sargodha. [09 November 2016].
- Kadarisman, M. 2011. *The Effect of Professionalism and Competence on The Performance of Regional Representatives Council*. <http://journal.ui.ac.id/index.php/jbb/article/download/974/89>Jakarta: Universitas Muhammadiyah Jakarta.[06 November 2016].
- Katua, N.T., et al.*Effect of Reward and Compensation Strategies on the Performance of Commercial Banks in Kenya*. www.ijern.com/journal/January-2014/32.pdf. Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology. [06 November 2016].
- Larbi, A. 2014. *Effect of Compensation Management on Employee Performance at The ST. Michael's Catholic Hospital, Pramso*. <http://ir.knust.edu.gh/bitstream/123456789/7665/1/-submit.pdf> . Ghana. [06 November 2016].
- Lotunani, A., et al. 2014. *The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi*. [www.ijbmi.org/papers/Vol\(3\)2/Version-2/D0322018025.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)2/Version-2/D0322018025.pdf) . Malang: Universitas Brawijaya. [16 November 2016].
- Mangkunegara, A.A. dan Anwar P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis R. L, dan Jackson J. H. 2006. *Human Resource Management, Alih Bahasa*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Moehariono, 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Cet.kedua*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Muda, I., et al. 2014. *Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia*. [http://ijbssnet.com/journals/Vol 5 No 2 February 2014/9.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol%205%20No%202%20February%202014/9.pdf). Malaysia: Universitas Negeri Malaysia. [06 November 2016].
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya

- Njoroge, S. W., & Kwasira, J. 2015. *Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government*. http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol17-issue11/Version-1/M01711187_93.pdf. Kenya. [06 November 2016].
- Nukita, N. 2013. *Pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja Karyawan Penjualan Bagian Timur pada PT. Forum Agro Sukses Timur Jember*. Jember : Universitas Jember.
- Nursasongko, G. S. 2012. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai*. http://eprints.undip.ac.id/35520/1/Skripsi_28.pdf 2012. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang. [13 Desember 2016].
- O'neil, J. 2014 . *Measuring the Impact of Employee Communication on Employee Comprehension and Action: A Case Study of a Major International Firm*. <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/484/1/Measuring%20the%20Impact%20of%20Employee%20Communication%20on%20Employee.pdf>. America. [09 November 2016].
- Otieno, B. A., et al. 2015. *Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector*. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v6n2p138>. Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture & Technology [06 November 2016].
- Priyatno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendaftaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta:Gava Media.
- Rahayu. 2012. *Efektifitas Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Astra Internasional)*. Jakarta Selatan : Universitas Kristen Satya Wacana.
- Robbins, S. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saumanda, Prihatin, dan Parapat. 2014. *Pengaruh Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengawasan Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah III Sumatera Bagian Utara*. Sumatra Utara : Universitas Sumatra Utara.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif: dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sofyandi, Herman, dan Iwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu.

- Sriekaningsih, A.. & Setyadi, J. 2015. *The Effect of Competence and Motivation and Cultural Organization towards Organizational Commitment and Performance on State University Lecturers in East Kalimantan Indonesia*. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/23664> . Samarinda: Universitas Mulawarman. [06 November 2016].
- Sunyoto, D. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Suranto A. W. 2005. *Komunikasi Perkantoran: Pentingnya Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suwatno, dan Priansa, D. J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Tanto, dan Francisca. 2015. *Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Tika, M. P. 2006. *Metodologi Riset Bisnis*. Jakarta : Bumi aksara.
- Triana, D. P. 2013. *Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Bisnis pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. Cabang Iskandar Muda Medan*. Medan :Universitas Sumatra Utara.
- Umar, G. 2013. *The Influence of Compensation on Performance of Sales Representatives of Pharmaceutical Companies Based in Ilorin – Nieria*. www.ajol.info/index.php/afrrrev/article/download/60258/48505. Nigeria: University of Ilorin. [16 November 2016].
- Vathanopas, V. 2007. *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*. <http://www.cmr-journal.org/article/download/49/517>. Jintawee Thai-ngam: Mahidol University. [09 November 2016].
- Vos. A.D., et al. 2011. *Competency Development in Organizations: Building an Integrative Model Through a Qualitative Study*. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/325227/2/vlgms-wp-2011-01.pdf>. Leuven. [09 November 2016].
- Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Yamoah, E.E. 2013. *Relationship Between Compensation and Employee Productivity*. [http://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_2_\(1\)/10.pdf](http://www.singaporeanjbem.com/pdfs/SG_VOL_2_(1)/10.pdf). Ghana. [09 November 2013].

Zaim, H., et al. 2013. *Analyzing The Effect of Competence Individual on Performance: A Field Studies in Services Industries in Turkey*. http://www.isma.info/uploads/files/067-analyzing-the-effects-of_individual-competencies-on-performance-a-field-study-in-services-industries-in-turkey.pdf . Turkey. [06 November 2016].



LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Kuisisioner Penelitian

Yth. Bapak/Ibu/Sdr

Karyawan CV. Sekawan Motor Bululawang-Malang
Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya penyusunan tugas akhir (skripsi) yang merupakan syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, saya memohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr untuk kesediaannya memberikan informasi dan menjawab pertanyaan dalam kuisisioner yang berkaitan dengan penelitian yang saya ajukan. Adapun judul penelitian yang saya buat adalah **PENGARUH KOMUNIKASI, KOMPETENSI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA CV. SEKAWAN MOTORBULULAWANG-MALANG**

Sesuai dengan etika penelitian, identitas Bapak/Ibu/Sdr akan dijamin kerahasiaannya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Saya sebagai peneliti memohon maaf apabila mengganggu waktu dan kesibukan Bapak/Ibu/Sdr sekalian. Kerjasama dari Bapak/Ibu/Sdr sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini.

Atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Agustin Ning Tiyas
NIM. 120810201037

A. Karakteristik Responden

1. Nomor Responden :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Masa Kerja :

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

C. Pernyataan berikut mohon diisi dengan jujur sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

D. Berilah tanda centang (✓) pada jawaban yang telah disediakan dan dianggap paling sesuai. Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Cukup Setuju (CS) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

E. Pastikan saudara tidak melewatkan kuisisioner yang tersedia.

A. Komunikasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya mampu memahami setiap informasi yang saya terima					
2	Saya mampu menciptakan suasana yang menyenangkan saat berkomunikasi dengan orang lain.					
3	Saya mampu menarik minat seseorang melalui pesan yang saya sampaikan.					
4	Saya mampu berkomunikasi dengan baik sehingga tetap menjaga hubungan baik saya dengan konsumen lama.					
5	Saya mampu menyampaikan pesan, sehingga seseorang memutuskan untuk membeli.					

B. Kompetensi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	S	CS	TS	STS
1	Saya mengetahui bagaimana pekerjaan saya					
2	Saya mampu memahami bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
3	Saya mempunyai tingkat keterampilan dalam mencapai target penjualan perusahaan					
4	Saya selalu jujur dalam melaksanakan pekerjaan yang saya terima					
5	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya bersedia melaksanakan pekerjaan lebih dari volume target yang telah ditentukan					

C. Komposisi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	S	CS	TS	STS
1	Saya menerima kompensasi dasar untuk memenuhi kebutuhan yang layak					
2	Saya menerima insentif sesuai dengan kinerja yang saya capai					
3	Saya selalu menerima kompensasi tepat waktu dari perusahaan					

D. Kinerja

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	S	CS	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan teliti tanpa mengabaikan target pekerjaan yang sudah diberikan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai volume yang telah ditentukan oleh perusahaan					
3	Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab pada perusahaan					
4	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan maksimal					
5	Saya selalu berinisiatif untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam melakukan pekerjaan					

LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

I. Rekapitulasi Jawaban Responden

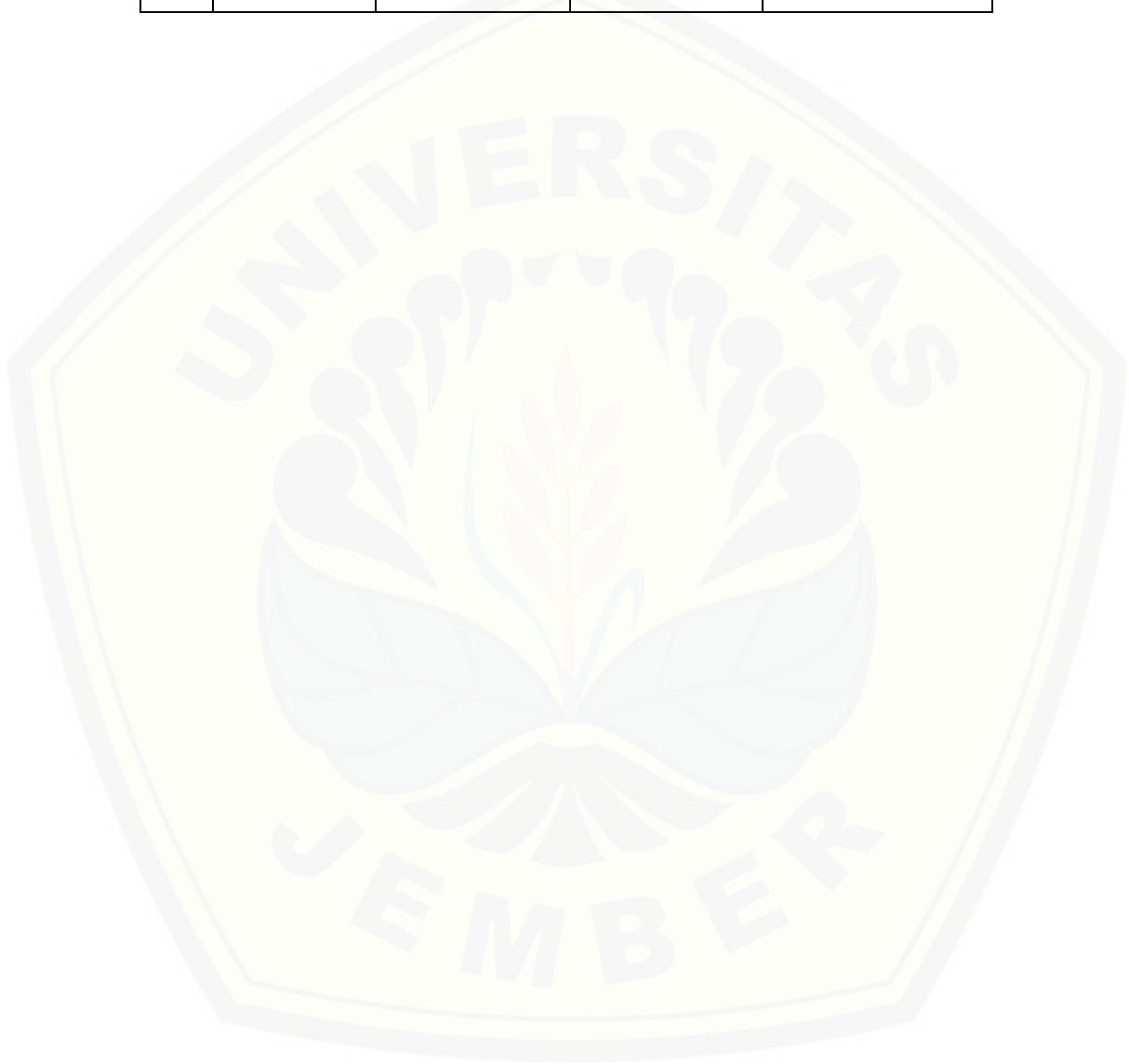
No	Komunikasi						Kompetensi							Kompensasi				Kinerja					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TX1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TX2	X3.1	X3.2	X3.3	TX3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	TY
1	3	5	3	5	4	20	4	3	3	4	5	3	22	3	3	4	10	3	2	4	5	4	18
2	4	4	3	4	5	20	3	4	5	4	5	5	26	4	5	4	13	5	4	4	4	5	22
3	4	4	4	4	3	19	4	4	4	5	4	4	25	3	3	2	8	3	4	4	4	4	19
4	4	4	3	4	3	18	3	4	4	4	4	4	23	4	4	2	10	3	3	4	5	4	19
5	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	5	26	3	3	5	11	4	4	4	5	4	21
6	4	5	5	5	5	24	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	14	4	5	5	5	4	23
7	5	5	3	4	4	21	5	5	5	4	4	5	28	4	5	5	14	5	5	4	4	5	23
8	5	4	4	5	5	23	5	4	5	4	5	5	28	5	5	5	15	5	4	5	4	4	22
9	5	5	4	4	4	22	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	12	5	4	4	5	4	22
10	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	4	5	27	5	5	4	14	5	4	5	5	5	24
11	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	4	3	20	2	2	3	7	3	3	3	3	4	16
12	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	4	5	26	4	3	3	10	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20	4	4	3	5	4	4	24	3	3	3	9	4	4	3	3	5	19
14	4	3	3	4	4	18	5	4	3	4	5	5	26	4	4	2	10	5	3	4	3	5	20
15	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	3	25	2	5	3	10	4	3	4	4	4	19
16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	25	3	4	3	10	4	4	4	4	4	20
17	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	11	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	5	5	22	5	4	5	4	4	4	26	4	5	4	13	4	5	5	4	4	22
19	5	5	4	4	5	23	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	14	5	4	5	5	4	23
20	5	5	4	5	5	24	4	4	4	5	5	4	26	5	4	4	13	5	5	4	4	4	22
21	4	5	4	5	4	22	4	5	5	4	4	5	27	4	4	4	12	4	4	5	5	4	22
22	4	4	4	4	3	19	5	4	5	4	4	5	27	4	3	3	10	4	3	5	4	5	21
23	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	4	4	25	4	5	4	13	5	4	3	5	5	22

No	Komunikasi						Kompetensi							Kompensasi				Kinerja					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TX1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TX2	X3.1	X3.2	X3.3	TX3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	TY
24	4	4	4	3	3	18	5	4	4	4	3	4	24	3	3	4	10	4	4	3	5	3	19
25	4	4	4	5	5	22	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	12	5	4	5	4	4	22
26	3	3	3	3	3	15	4	4	5	3	4	3	23	4	1	4	9	3	3	4	4	4	18
27	4	5	5	5	4	23	5	4	5	4	5	5	28	5	3	5	13	5	5	5	5	5	25
28	4	4	3	4	4	19	5	4	4	4	4	4	25	3	3	3	9	4	4	5	4	4	21
29	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
30	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
31	5	5	4	4	4	22	5	4	5	4	5	4	27	4	5	4	13	5	4	5	4	4	22
32	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	4	22	3	3	3	9	4	3	4	3	4	18
33	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	4	25	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
34	4	4	3	3	3	17	4	3	5	4	4	3	23	3	3	3	9	4	3	4	3	3	17
35	5	4	3	4	3	19	4	3	4	5	4	4	24	3	4	3	10	4	4	4	4	4	20
36	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	3	4	23	2	3	2	7	3	4	4	4	4	19
37	4	4	3	4	4	19	4	5	4	4	4	4	25	4	3	2	9	4	4	5	5	3	21
38	4	4	3	4	4	19	3	3	3	4	4	3	20	3	3	2	8	3	3	4	4	3	17
39	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20

LAMPIRAN 3. REKAPITULASI KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Umur	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja
1	32	Laki-laki	SMA	5
2	30	Laki-laki	SMA	6
3	24	Perempuan	SMA	5
4	22	Perempuan	SMA	3
5	21	Laki-laki	SMA	3
6	22	Perempuan	SMA	4
7	23	Laki-laki	SMA	4
8	26	Laki-laki	SMA	3
9	34	Laki-laki	S1	5
10	24	Laki-laki	SMA	2
11	29	Laki-laki	SMA	3
12	23	Laki-laki	SMP	2
13	22	Perempuan	SMA	4
14	26	Perempuan	SMA	6
15	38	Laki-laki	SMA	6
16	21	Perempuan	SMA	2
17	33	Laki-laki	SMA	12
18	38	Laki-laki	SMA	5
19	24	Laki-laki	SMA	3
20	19	Perempuan	SMA	1,5
21	27	Perempuan	S1	4
22	23	Perempuan	SMK	1,5
23	22	Perempuan	SMA	2
24	36	Laki-laki	SMA	1
25	30	Laki-laki	SMA	2
26	23	Laki-laki	SMP	2
27	50	Laki-laki	SMA	2
28	22	Laki-laki	SMA	2
29	20	Laki-laki	SMK	1
30	24	Laki-laki	SMA	2
31	30	Laki-laki	SMA	5
32	22	Laki-laki	SMA	3

33	24	Laki-laki	SMA	4
34	25	Laki-laki	SMA	4
35	28	Laki-laki	SMA	3
36	23	Perempuan	SMA	2
37	26	Laki-laki	SMK	2,5
38	28	Laki-laki	SMK	4
39	31	Laki-laki	SMA	2



LAMPIRAN 4. DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Komunikasi

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.7	7.7	7.7
	4	27	69.2	69.2	76.9
	5	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.7	7.7	7.7
	4	24	61.5	61.5	69.2
	5	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	41.0	41.0	41.0
	4	20	51.3	51.3	92.3
	5	3	7.7	7.7	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	10.3	10.3	10.3
	4	26	66.7	66.7	76.9
	5	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	23.1	23.1	23.1
	4	22	56.4	56.4	79.5
	5	8	20.5	20.5	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kompetensi

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.7	7.7	7.7
	4	22	56.4	56.4	64.1
	5	14	35.9	35.9	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	12.8	12.8	12.8
	4	29	74.4	74.4	87.2
	5	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	15.4	15.4	15.4
	4	20	51.3	51.3	66.7
	5	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.7	7.7	7.7
	4	27	69.2	69.2	76.9
	5	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.1	5.1	5.1
	4	24	61.5	61.5	66.7
	5	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	15.4	15.4	15.4
	4	20	51.3	51.3	66.7
	5	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kompensasi

x3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.7	7.7	7.7
	3	11	28.2	28.2	35.9
	4	21	53.8	53.8	89.7
	5	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.6	2.6	2.6
	2	1	2.6	2.6	5.1
	3	14	35.9	35.9	41.0
	4	13	33.3	33.3	74.4
	5	10	25.6	25.6	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	15.4	15.4	15.4
	3	11	28.2	28.2	43.6
	4	16	41.0	41.0	84.6
	5	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Kinerja

y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	17.9	17.9	17.9
	4	20	51.3	51.3	69.2
	5	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.6	2.6	2.6
	3	9	23.1	23.1	25.6
	4	24	61.5	61.5	87.2
	5	5	12.8	12.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

y3

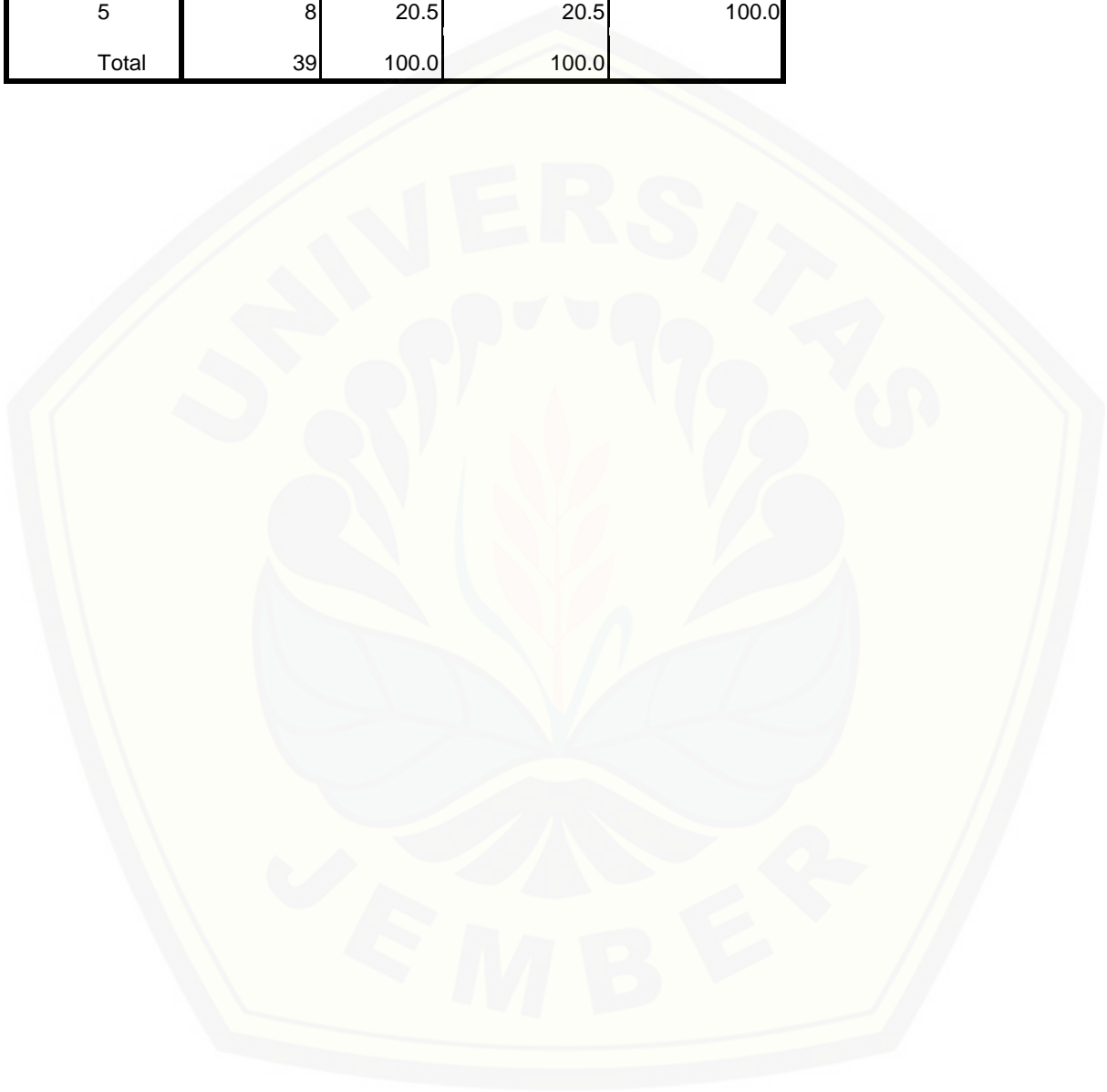
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	10.3	10.3	10.3
	4	22	56.4	56.4	66.7
	5	13	33.3	33.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	12.8	12.8	12.8
	4	22	56.4	56.4	69.2
	5	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	10.3	10.3	10.3
4	27	69.2	69.2	79.5
5	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	



LAMPIRAN 4. UJI INSTRUMEN

UJI VALIDITAS

Komunikasi

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	.469**	.314	.276	.376*	.632**
	Sig. (2-tailed)		.003	.052	.089	.018	.000
	N	39	39	39	39	39	39
x1.2	Pearson Correlation	.469**	1	.508**	.542**	.421**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.000	.008	.000
	N	39	39	39	39	39	39
x1.3	Pearson Correlation	.314	.508**	1	.495**	.423**	.737**
	Sig. (2-tailed)	.052	.001		.001	.007	.000
	N	39	39	39	39	39	39
x1.4	Pearson Correlation	.276	.542**	.495**	1	.699**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.089	.000	.001		.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39
x1.5	Pearson Correlation	.376*	.421**	.423**	.699**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.018	.008	.007	.000		.000
	N	39	39	39	39	39	39
X1	Pearson Correlation	.632**	.777**	.737**	.807**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	39

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

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

Kompetensi

Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	X2
x2.1 Pearson Correlation	1	.254	.320*	.025	.225	.320*	.626**
Sig. (2-tailed)		.118	.047	.881	.168	.047	.000
N	39	39	39	39	39	39	39
x2.2 Pearson Correlation	.254	1	.300	.095	.000	.450**	.588**
Sig. (2-tailed)	.118		.063	.565	1.000	.004	.000
N	39	39	39	39	39	39	39
x2.3 Pearson Correlation	.320*	.300	1	-.077	.139	.380*	.634**
Sig. (2-tailed)	.047	.063		.642	.397	.017	.000
N	39	39	39	39	39	39	39
x2.4 Pearson Correlation	.025	.095	-.077	1	.027	.209	.338*
Sig. (2-tailed)	.881	.565	.642		.871	.203	.035
N	39	39	39	39	39	39	39
x2.5 Pearson Correlation	.225	.000	.139	.027	1	.277	.475**
Sig. (2-tailed)	.168	1.000	.397	.871		.088	.002
N	39	39	39	39	39	39	39
x2.6 Pearson Correlation	.320*	.450**	.380*	.209	.277	1	.781**
Sig. (2-tailed)	.047	.004	.017	.203	.088		.000
N	39	39	39	39	39	39	39
X2 Pearson Correlation	.626**	.588**	.634**	.338*	.475**	.781**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.002	.000	
N	39	39	39	39	39	39	39

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

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

Kompensasi

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	X3
x3.1	Pearson Correlation	1	.391*	.483**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.014	.002	.000
	N	39	39	39	39
x3.2	Pearson Correlation	.391*	1	.382*	.775**
	Sig. (2-tailed)	.014		.016	.000
	N	39	39	39	39
x3.3	Pearson Correlation	.483**	.382*	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.002	.016		.000
	N	39	39	39	39
X3	Pearson Correlation	.766**	.775**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39

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

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

Kinerja

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	Y
y1	Pearson Correlation	1	.495**	.293	.124	.445**	.769**
	Sig. (2-tailed)		.001	.070	.453	.005	.000
	N	39	39	39	39	39	39
y2	Pearson Correlation	.495**	1	.275	.249	.186	.725**
	Sig. (2-tailed)	.001		.091	.127	.257	.000
	N	39	39	39	39	39	39
y3	Pearson Correlation	.293	.275	1	.286	.006	.601**
	Sig. (2-tailed)	.070	.091		.077	.972	.000
	N	39	39	39	39	39	39
y4	Pearson Correlation	.124	.249	.286	1	-.053	.524**
	Sig. (2-tailed)	.453	.127	.077		.748	.001
	N	39	39	39	39	39	39
y5	Pearson Correlation	.445**	.186	.006	-.053	1	.478**
	Sig. (2-tailed)	.005	.257	.972	.748		.002
	N	39	39	39	39	39	39
Y	Pearson Correlation	.769**	.725**	.601**	.524**	.478**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.002	
	N	39	39	39	39	39	39

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

UJI RELIABILITAS

Variabel Komunikasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.805	5

Variabel Kompetensi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.607	6

Variabel Kompensasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.676	3

Variabel Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

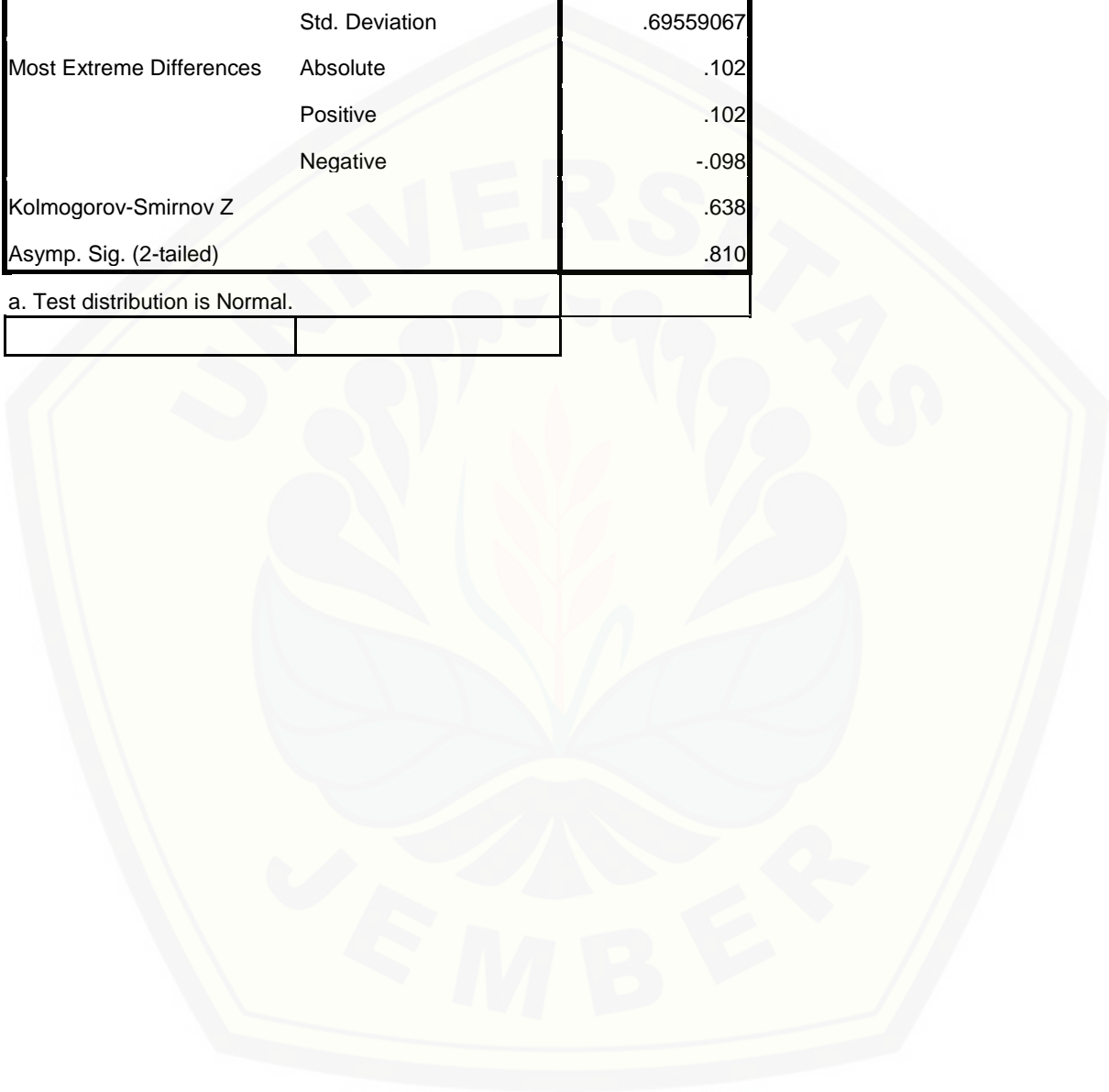
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	5

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		39
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.69559067
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negative	-.098
Kolmogorov-Smirnov Z		.638
Asymp. Sig. (2-tailed)		.810
a. Test distribution is Normal.		



LAMPIRAN 6. UJI ASUMSI KLASIK

UJI MULTIKOLINIERITAS

Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kompensasi, komunikasi, kompetensi ^a		. Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.449	1.664		.270	.789		
komunikasi	.235	.078	.264	3.013	.005	.452	2.215
kompetensi	.513	.090	.538	5.706	.000	.390	2.565
kompensasi	.221	.097	.232	2.285	.028	.337	2.966

- a. Dependent Variable: kinerja

Collinearity Diagnostics^a

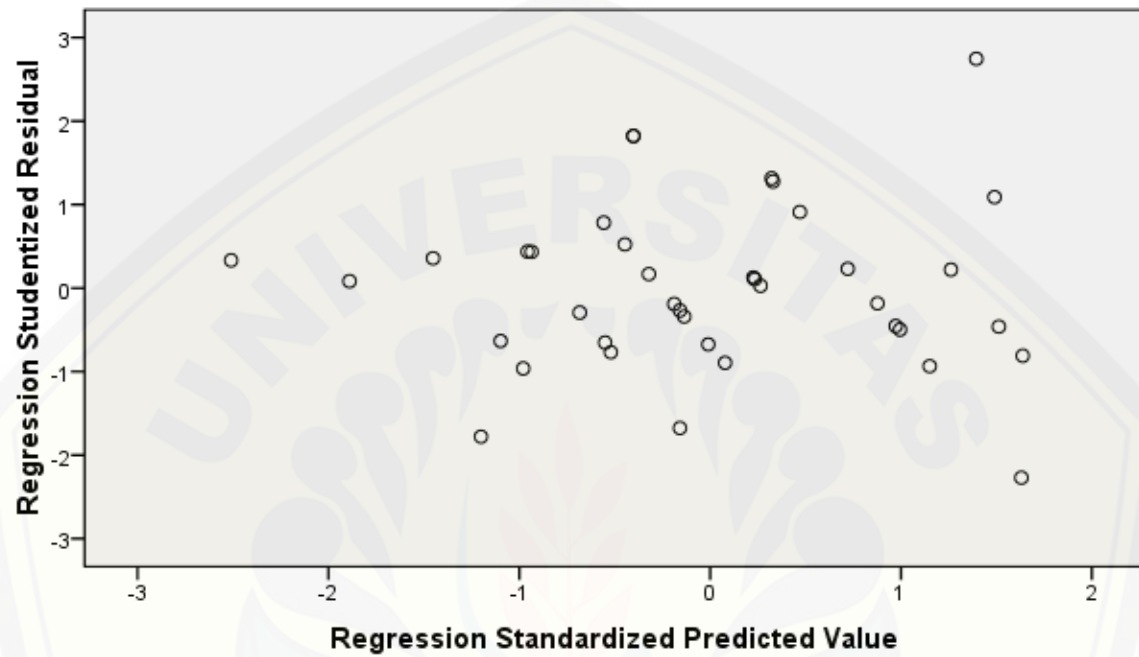
Model	Dimens ion	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Komunikasi	Kompetensi	Kompensasi
1	1	3.976	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.018	14.942	.10	.00	.00	.40
	3	.004	31.399	.13	1.00	.05	.21
	4	.002	46.939	.78	.00	.95	.40

- a. Dependent Variable: Kinerja

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Scatterplot

Dependent Variable: kinerja



LAMPIRAN 6. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 ^a	.879	.868	.725

a. Predictors: (Constant), kompensasi, komunikasi, kompetensi

b. Dependent Variable: kinerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133.357	3	44.452	84.620	.000 ^a
	Residual	18.386	35	.525		
	Total	151.744	38			

a. Predictors: (Constant), kompensasi, komunikasi, kompetensi

b. Dependent Variable: kinerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.449	1.664		.270	.789
	komunikasi	.235	.078	.264	3.013	.005
	kompetensi	.513	.090	.538	5.706	.000
	kompensasi	.221	.097	.232	2.285	.028

a. Dependent Variable: kinerja

LAMPIRAN 7. Tabel Nilai Kritis t

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Df	Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
		0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1		1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2		0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3		0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4		0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5		0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6		0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7		0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8		0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9		0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10		0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11		0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12		0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13		0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14		0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15		0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16		0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17		0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18		0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19		0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20		0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21		0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22		0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23		0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24		0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25		0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26		0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27		0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28		0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29		0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30		0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31		0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32		0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33		0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34		0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35		0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36		0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37		0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38		0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39		0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40		0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Tabel kritis F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita =0,05

dfun tuk pen	df untuk pembilang(N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.0	19.16	19.2	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89