

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual menjelaskan tentang teori-teori yang dipergunakan sesuai dengan judul penelitian yaitu Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja pada dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, dijelaskan di bawah ini.

2.1.1 Semangat Kerja

Pembahasan yang pertama adalah mengenai semangat kerja, dimana variabel tersebut adalah variabel tertutup dari penelitian ini. Semangat kerja menurut Wahyuni adalah “perasaan seorang individu terhadap pekerjaan dan organisasinya”¹. Jika semangat kerja rendah, kemungkinan partisipasi hanya akan terbatas pada apa yang diperintahkan saja. Sebaliknya, jika semangat kerjanya tinggi akan mencerminkan bahwa individu akan berpartisipasi dengan antusias dan dengan penuh komitmen. Semangat kerja karyawan ditunjukkan melalui pola kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan dengan semangat kerja tinggi akan bertanggung jawab pada pekerjaannya serta mampu mengatasi kesulitan mengenai tugasnya. Ciri-ciri dari seorang individu yang bekerja dengan semangat tinggi adalah bekerja dengan senang hati, menyelesaikan

¹ Utamajaya dan Sriathi, Pengaruh Motivasi, komunikasi, serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Fuji Jaya Motor Gianyar, Universitas Udayana, 2015, p.1505

tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasinya maksimal, dapat bekerja sama dengan teman sejawat dan inovatif. Sedangkan individu yang tidak semangat dalam bekerja memiliki ciri-ciri: “merasa gelisah, sering tidak hadir, sering terlambat, dan menurunnya hasil kerja”².

Menurut Guba yang dikutip oleh Mutiara Panggabean berpendapat bahwa “semangat kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu”³. Sehingga dapat ditarik pernyataan bahwa Mutiara Panggabean melihat semangat kerja sebagai sebuah situasi dan kondisi yang memperlihatkan sebuah perpaduan dari tujuan individu tersebut. Menurut Alex S. Nitisemito menyatakan bahwa “semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik”⁴ secara gambaran lebih luasnya menurut Nitisemito bahwa semangat kerja dititikberatkan pada melakukan sesuatu dengan giat. Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa “semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”⁵ sehingga jika seseorang bekerja dengan kesungguhan hati maka pekerjaannya dapat dikatakan dilakukan dengan semangat kerja yang tinggi.

Semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja dapat berasal dari internal

² Ibid

³ Sumampouw dan Kalangi, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Negara Tbk, jurnal, Jurnal Administrasi Bisnis, 2012, p.83

⁴ Ibid

⁵ Ibid, p.4

dan eksternal dari karyawan. Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja individu adalah:

- a. Kepemimpinan
- b. Motivasi
- c. Komunikasi
- d. Hubungan manusia
- e. Partisipasi
- f. Lingkungan kerja fisik
- g. Kompensasi
- h. Kesehatan dan keselamatan kerja⁶.

Berdasarkan keterangan diatas terdapat delapan faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Yang pertama adalah kepemimpinan yang dapat mempengaruhi semangat kerja karena dari jiwa kepemimpinan seseorang pemimpin dapat memotivasi bawahannya agar memiliki semangat kerja yang tinggi, begitu pula sosok pemimpin yang baik dapat menciptakan bawahan untuk selalu ingin terpacu menjadi seperti sosok pemimpinnya. Sedangkan motivasi adalah sebuah dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu. Jika motivasi seseorang tinggi maka semangat kerja yang dimilikinya juga lantas akan tinggi juga.

Komunikasi sebagai sebuah jembatan antara seseorang dengan yang lain juga memiliki peranan penting untuk menciptakan sebuah semangat kerja yang tinggi. Jika komunikasi seorang individu dengan rekan kerjanya tinggi, maka semangat kerja yang dimilikinya juga akan demikian tingginya, begitu pula sebaliknya. Sama seperti komunikasi, hubungan manusia juga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang. Hubungan seseorang dengan keluarganya akan menimbulkan motivasi

⁶ Op.cit, Sumampouw

tinggi untuk dapat bekerja dengan semangat tinggi. Sebagai contoh adalah seseorang ayah yang memiliki hubungan dengan anaknya, oleh karena itu sang ayah akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan semangat agar anaknya memiliki kehidupan yang terjamin.

Partisipasi adalah sebuah kehadiran seseorang didalam sebuah acara, kegiatan, maupun *event*. Partisipasi seseorang dapat menimbulkan sebuah hubungan dengan segala sesuatu yang dapat memacu semangat kerja yang tinggi. Hubungan-hubungan tersebut dapat seperti dengan atasan, sesama rekan kerja, para *stakeholders*, dan bahkan instansi tempat individu tersebut melakukan kegiatan. Lingkungan kerja fisik adalah sebuah elemen yang terdapat disekitar individu tersebut dan dapat dirasakan. Lingkungan kerja yang baik seperti contohnya kantor Google yang menyediakan segala sesuatu untuk karyawannya dapat menciptakan semangat kerja yang juga tinggi, begitu pula sebaliknya jika lingkungan kerja buruk seperti tidak ada AC, penerangan kurang, dan sebagainya maka juga akan memperburuk semangat kerja yang dimiliki oleh karyawannya.

Kompensasi tentu adalah salah satu alasan seseorang untuk bekerja. Melalui kompensasi seseorang dapat hidup seturut dengan yang diinginkannya. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang sesuai akan dapat meningkatkan semangat kerja yang dimiliki oleh karyawannya karena para pekerja merasa dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Dan yang terakhir adalah faktor K3 atau kesehatan dan keselamatan kerja. Jika seseorang penambang batu bara hanya menggunakan peralatan manual dan primitif untuk bekerja, maka pekerjaan yang dilakukan akan sangat lambat dan juga beresiko tinggi, begitupula sebaliknya pada

penambang dengan menggunakan teknologi terkini, dengan terjaminnya keselamatan dan nyawa dari para penambang maka sang penambang tersebut pun akan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi. Indikasi turunnya semangat kerja dikatakan Zainun dapat dilihat dari tolok ukur yang ditampilkan melalui:

- a. Turunnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang tinggi
- c. Labour turn-over yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan bahan yang tinggi
- e. Kegelisahan di setiap unit kerja
- f. Pihak karyawan sering menuntut
- g. Pemogokan⁷.

Terdapat tujuh faktor yang terlihat apabila semangat kerja seseorang mengalami penurunan. Berikut adalah penjelasan dari faktor diatas:

1. Faktor yang pertama adalah penurunan produktivitas kerja yang dapat dirasakan. Terjadinya hal demikian adalah karena jika seseorang tidak memiliki semangat kerja maka dapat menciptakan pribadi yang kurang peduli dengan apa yang dikerjakannya. Para pekerja cenderung mementingkan hal lain selain bekerja seperti beristirahat, bermain, dan membolos yang dimana tentu hal ini dapat mengurangi produktivitas pekerjaan mereka
2. Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa turunnya produktivitas dapat terjadi karena salah satunya adalah bolos bekerja. Kegiatan ini dapat berimplikasikan dengan tingkat absensi yang tinggi karena tidak adanya lagi semangat dalam bekerja.
3. Labour turn-over adalah tingkat keluar masuknya karyawan. Jika seseorang

⁷ Sahlan Asnawi, Semangat Kerja dan Gaya Kepemimpinan, Jakarta, Jurnal, Jurnal Psikologi, Uni\versitas Persada Indonesia, p. 87

memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya tentu karena yang pertama adalah motivasi untuk bekerja di perusahaan atau instansi yang lama sudah sirna dan berimplikasi dengan semangat kerja yang juga rendah sehingga sudah tidak ingin kembali bekerja di tempat yang lama.

4. Pada perusahaan *manufacturing* tingkat kerusakan barang produksi menjadi hal yang sangat penting. Perusahaan menciptakan tingkat tersebut serendah mungkin untuk memberikan provit yang lebih tinggi bagi perusahaan. Jika perusahaan gagal dalam mensejahterakan karyawannya tentu tingkat kerusakan dapat bertambah karena rendahnya semangat kerja karyawan dan acuhnya sang karyawan terhadap perusahaan tempat ia bekerja.
5. Kegelisahan dapat berpengaruh terhadap semangat kerja karena dengan rasa takut tersebut, seseorang tidak dapat bekerja dengan maksimal. Rasa takut atau gelisah ini dapat membuat semangat kerja menurun karena seseorang individu tersebut tidak bekerja dengan benar dan berimplikasi kepada seluruh faktor diatas.
6. Faktor selanjutnya adalah banyaknya tuntutan karyawan kepada perusahaan. Dapat kita lihat setiap tanggal 1 Mei atau pada MayDay banyak sekali buruh turun ke jalan untuk menyuarakan keinginan mereka. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya kepedulian dan semangat kerja seseorang pekerja kepada perusahaannya
7. Faktor terakhir yakni pemogokan kerja karena sang pekerja tersebut sudah acuh dan tidak memiliki semangat kerja sama sekali kepada perusahaannya bahkan cenderung ingin merusak tempat kerjanya sendiri.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan menurut Zainun adalah:

- a. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, terutama pimpinan yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan karyawan bawahannya.
- b. Kepuasan kerja terhadap tugas yang diembannya.
- c. Adanya suasana atau iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lainnya.
- d. Mempunyai perasaan bermanfaat bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan material yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
- f. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian, serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan dirinya dan karir dalam pekerjaannya⁸.

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja menurut Zainun:

1. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan dapat menciptakan hubungan komunikasi yang baik diantara kedua belah pihak. Melalui hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan tentu dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi.
2. Kepuasan kerja adalah sebuah perasaan seorang individu yang bangga dengan hasil kerjanya. Ketika seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka semangat kerjanya pun juga demikian tinggi sebab hasil kerja yang baik dapat terjadi dengan semangat kerja. Semakin berkualitas pekerjaan yang dihasilkan maka semakin tinggi semangat kerjanya.
3. Suasana atau iklim kerja dapat disamakan dengan segala hal yang berada di

⁸ Ibid, p.87-88

sekitar karyawan. Sebuah lingkungan yang baik dan mendukung seseorang untuk bekerja dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi karena segala hal yang diperlukan oleh karyawan sudah tersedia dalam bentuk fisik.

4. Mempunyai perasaan dihargai oleh perusahaan dapat menaikkan semangat kerja sang karyawan. Dengan dirasanya seorang individu dihargai, maka semangat kerjanya pun juga akan demikian tinggi karena mayoritas individu juga mengharapkan adanya pengakuan.
5. Tingkat kepuasan ekonomi adalah terjaminnya dan tepatnya kompensasi yang diterima oleh pegawai terkhususnya kompensasi finansial. Melalui kompensasi finansial pegawai mendapatkan motivasi untuk terus bekerja terkhususnya jika kompensasi yang didapat terasa tepat, maka semangat kerja pun juga akan semakin tinggi.
6. Ketenangan jiwa dapat terjadi jika perusahaan atau organisasi dapat memberikan jaminan atas hidup pegawai mereka baik saat bekerja maupun setelah tidak lagi bekerja. Melalui ketenangan jiwa tersebut karyawan merasa aman dan terlindungi sehingga semangat kerjanya juga akan semakin tinggi.

Suradinata mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan yaitu:

- a. Tidak merasa tertekan karena pekerjaan yang diberikan, bahkan mereka mencintai pekerjaannya.
- b. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahannya, khususnya yang setiap hari berhubungan langsung.
- c. Kepuasan ekonomi dan material.
- d. Kepuasan terhadap pekerjaan dan tugasnya sehari-hari.
- e. Ketenangan mental karena ada jaminan hukum dan kesehatan selama bekerja.

f. Rasa kemanfaatan bagi organisasi⁹.

Menurut Suradinata terdapat 6 faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai faktor tersebut

1. Faktor tekanan atas pekerjaan yang diberikan. Tekanan adalah sebuah perasaan negatif yang dirasakan oleh seseorang jika pekerjaan yang diberikannya lebih besar dari yang dapat ia lakukan. Jika tekanan yang dirasakan tersebut tinggi, maka semangat kerja yang dihasilkannya pun akan rendah.
2. hubungan dengan *stakeholders* juga dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang. Oleh sebab itu pemimpin harus memahami perasaan dari bawahannya agar selalu dapat memberikan dorongan positif dan juga menghasilkan semangat kerja yang tinggi.
3. Kepuasan ekonomi dan material juga menjadi sebuah dorongan seseorang untuk dapat menghasilkan semangat kerja yang tinggi. Jika kehidupan karyawan adalah baik maka semangat kerja yang dihasilkannya pula juga akan optimal sebab salah satu pendorong seseorang bekerja dengan semangat adalah kompensasi yang sesuai dengan taraf hidup seorang karyawan.
4. Kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya juga dapat berimplikasi dengan semangat kerja yang tinggi. Jika seseorang pemain piano memiliki pekerjaan bermain piano maka semangat kerjanya akan tinggi karena disana letak kepuasannya, sedangkan jika seseorang pemain piano bekerja menjadi

⁹Ibid. P.88

seorang nelayan, mungkin dapat mengurangi semangat kerjanya karena tidak sesuai dengan rasa puasnya dalam berkarya.

5. Faktor selanjutnya adalah ketenangan mental karena adanya jaminan dalam bekerja. Ketenangan tersebut dapat menjadi motivasi seseorang untuk terus bekerja karena dengan bekerja maka kesejahteraannya dapat terjamin, dan tentu hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
6. Faktor terakhir adalah rasa kemanfaatan bagi organisasi atau partisipasi terhadap organisasi. Manusia sebagai makhluk sosial tentu selalu terpacu untuk menjadi berguna bagi orang lain. Jika seseorang karyawan merasa terasingkan dan tidak diakui oleh pegawainya maka semangat kerja yang dihasilkan tentu tidak maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, salah satunya adalah hubungan atasan dan bawahan atau masalah komunikasi¹⁰.

Menurut Nitisemito, ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi, seperti antara lain :

1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana kerja yang santai yang dapat mengurangi beban kerja
4. Harga diri karyawan perlu mendapatkan perhatian
5. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
6. Berikan kesempatan pada mereka yang berprestasi
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. Usahakan para karyawan memiliki loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi
9. Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding untuk membahas kepentingan bersama

¹⁰Ibid

10. Pemberian insentif yang terarah dalam aturan yang jelas
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja¹¹.

Mengingat semangat kerja merupakan hal yang penting bagi instansi perusahaan, pemerintah, maupun kaitannya dalam penelitian ini adalah universitas dalam mencapai tujuan, maka perusahaan hendaknya perlu sesekali memperhatikan masalah ini. Ada banyak cara dalam meningkatkan semangat kerja individu. Menurut Siswanto, cara-cara yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan semangat kerja meliputi:

1. Memberikan kompensasi kepada karyawan dalam proporsi yang wajar, akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
2. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang dapat menggairahkan semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan sisi spiritual karyawan.
4. Perlu penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkuat rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Memperhatikan hari esok para karyawan.
7. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapatkan tempat yang wajar¹²

Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dapat melalui unsur-unsur semangat kerja yang menurut Nitisemito adalah:

1. Presensi
2. Disiplin kerja
3. Kerja sama
4. Tanggung jawab¹³

Berikut adalah penjelasan mengenai dimensi semangat kerja menurut Nitisemito:

¹¹ Danti dan Mukzam, Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. Sejahtera Pakisaji, Malang, jurnal, Universitas Brawijaya Malang, 2015, p. 892

¹² Ibid

¹³ Nitisemito, Alek S, Manajemen Personalia, (Jakarta, Ghalia Indonesia, 2006) p.160

1. Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui:
 - a. Kehadiran karyawan di tempat kerja
 - b. Ketepatan karyawan datang atau pulang
 - c. Kehadiran pegawai apabila mendapatkan undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi
2. Disiplin kerja adalah ketepatan kerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan syarat dan ketentuan yang telah disepakati bersama. Berikut adalah tingkat disiplin kerja:
 - a. Ketepatan waktu
 - b. Mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan dengan baik
 - c. Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan
 - d. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi atau instansi
 - e. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
3. Kerja sama merupakan tindakan kolektif seseorang dengan orang lain. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari tindakan kolektif orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu. Untuk mengukur kerja sama yang ada dapat digunakan

kriteria sebagai berikut:

- a. Kesiediaan karyawan untuk bekerja dengan *stakeholders*.
 - b. Adanya kemauan untuk membantu *stakeholders*.
4. Tanggung jawab merupakan keharusan seseorang untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab seorang pegawai dapat diukur dari:
- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah
 - b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas menurut para ahli, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian dari semangat kerja adalah sebuah sikap seorang individu untuk melakukan kewajibannya dengan sungguh-sungguh dan dengan senang hati.

2.1.2 Komunikasi

Luthans dalam Aftoni Sutanto menjelaskan bahwa “komunikasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan”. Komunikasi dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan atau seseorang melalui pengawasan yang baik di mana atasan berkomunikasi dengan bawahannya dan memberikan pengarahan serta bantuan teknik kepada pegawainya tersebut¹⁴. Menurut Veitzal Rivai “komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman kepada penerima informasi”. Dalam hal ini penerima informasi harus memahami isi informasi yang diterima, sebaliknya apabila

¹⁴ Sriwidodo, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan, Jurnal, Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 2010, p.49

penerima informasi tidak memahami isi informasi yang diberikan oleh pemberi informasi, berarti tidak terjadi komunikasi yang efektif sehingga pada akhirnya dapat menimbulkan konflik¹⁵.

Menurut Thomas dan Scott, “komunikasi adalah perpindahan informasi dan arti dari satu pihak kepada pihak lain melalui penggunaan simbol bersama”. Komunikasi yang baik akan meminimalisir konflik antar karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan menjadi lebih baik¹⁶. Menurut Colquitt, Lepine dan Weesin mengartikan bahwa “komunikasi adalah proses dengan mana informasi dan arti atau makna ditransfer dari sender kepada receiver”. Kebanyakan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu tim diselesaikan secara interdependent, saling bergantung dan menyangkut komunikasi di antara anggota. Karena itu efektifitas komunikasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah terdapat keuntungan atau kerugian dalam proses komunikasi¹⁷.

Setelah mengetahui tentang definisi komunikasi, berikut adalah dimensi komunikasi yang dikemukakan oleh Stephen Robbins dan Timothy Judge:

- a) Ke Bawah
- b) Ke Atas
- c) Lateral¹⁸

Penjelasan yang pertama tentang dimensi komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan dalam kelompok atau organisasi ke

¹⁵ Sriwidodo, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi, dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan, Jurnal, Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 2010, p.52

¹⁶ Diana, Subudi, Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Semangat Kerja Karyawan, Jurnal, Universitas Udayana.p.1220-1221

¹⁷ Wibowo, Perilaku dalam Organisasi, (Jakarta, Rajagrafindo Persada, 2015), P.165

¹⁸ Robbins, Judge, *Organizational Behavior*(New Jersey, Pearson Education, 2007)pp.7-9

tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Komunikasi inilah yang digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada bawahan, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian, dan menawarkan umpan balik mengenai semangat kerja. Tetapi, komunikasi ke bawah tidak harus dalam bentuk lisan atau kontak tatap muka. Ketika mengirimkan surat ke rumah para bawahan untuk memberi tahu mereka mengenai kebijakan organisasi menyangkut apa saja seperti cuti sakit yang baru, manajemen sedang menggunakan komunikasi ke bawah.

Kedua adalah komunikasi keatas dimana komunikasi ke atas mengalir menuju tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi mereka informasi mengenai proses pencapaian tujuan, dan menyampaikan masalah-masalah terkini. Komunikasi ke atas membuat para atasan selalu mengerti apa yang dirasakan para bawahannya terkait pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi secara umum. Para manajer juga memanfaatkan komunikasi ke atas untuk memperoleh ide-ide tentang bagaimana memperbaiki semangat kerja.

Yang terakhir adalah komunikasi lateral yang maksudnya ketika komunikasi terjadi antar anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antar manajer pada tataran yang sama, atau di antara individu-individu yang setara secara horizontal, kita menyebutnya sebagai komunikasi lateral. Komunikasi lateral sering kali dibutuhkan untuk menghemat

waktu dan membantu koordinasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi agar menjadi efektif. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a) Penyaringan (*filtering*)
- b) Persepsi Selektif
- c) Kelebihan Informasi
- d) Emosi
- e) Bahasa
- f) Kesulitan Komunikasi¹⁹.

Penjelasan mengenai penyaringan merujuk pada upaya pengirim pesan yang dengan sengaja memanipulasi informasi sehingga akan menjadi lebih nyaman bagi penerima pesan. Sebagai contoh: ketika seorang manajer mengatakan kepada atasannya hal-hal yang menurutnya ingin didengar oleh atasannya, sang manajer sedang melakukan penyaringan informasi. Faktor penentu utama dari penyaringan adalah jumlah tingkatan dalam struktur organisasi. Semakin banyak tingkatan vertical dalam hierarki organisasi, semakin banyak juga kesempatan untuk terjadinya penyaringan. Selain itu persepsi selektif adalah seorang penerima pesan dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik-karakteristik pribadi mereka yang lain. Ketika menerjemahkan sandi dari pesan, penerima memproyeksikan kepentingan dan harapan mereka ke dalam komunikasi.

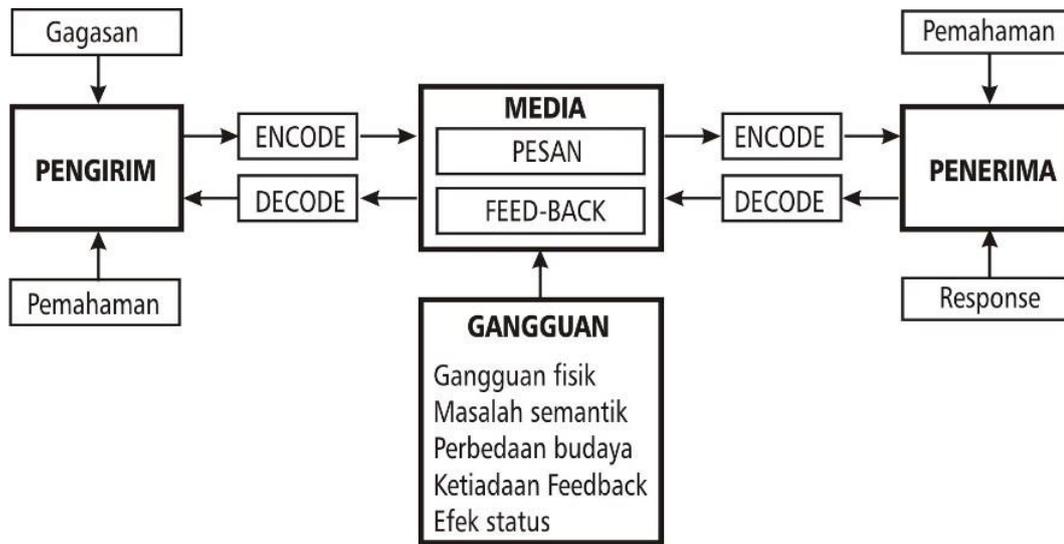
Pengertian kelebihan informasi adalah karena setiap pribadi memiliki kapasitas yang terbatas untuk memproses data. Ketika informasi yang harus kita olah melebihi kapasitas pemrosesan, hasilnya adalah kelebihan informasi (*information*

¹⁹ Robbins, Stephen, et al, Organizational Behavior (New Jersey, Pearson Education 2007)pp.27-29

overload). Yang terjadi ketika seseorang memiliki banyak informasi adalah mereka cenderung membuang, mengabaikan, mengalihkan, dan melupakan informasi tersebut.

Emosi adalah apa yang tengah dirasakan oleh penerima ketika menerima suatu komunikasi akan mempengaruhi cara ia menerjemahkannya. Pesan yang sama saat diterima pada saat penerima informasi sedang marah atau bingung tak jarang cenderung diterjemahkan secara berbeda dari ketika seorang penerima informasi tersebut sedang senang atau bahagia. Sedangkan pada saat emosi seseorang sedang dalam titik *ekstrem* seperti depresi dan terlalu bahagia, cenderung mengabaikan proses pemikiran rasional dan objektif pada saat menerjemahkan pesan saat dalam proses komunikasi.

Selain itu yang dimaksud dengan bahasa adalah kata-kata bisa memiliki arti yang berbeda untuk orang yang berbeda. Umur, pendidikan, dan latar belakang kultural adalah tiga variabel menonjol yang mempengaruhi Bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang ia berikan pada kata-kata. Kesulitan komunikasi adalah faktor utama yang mempengaruhi komunikasi efektif adalah beberapa orang diperkirakan antara 5 sampai 20 persen dari populasi menderita kesulitan komunikasi (*communication apprehension*) atau kegelisahan yang melemahkan. Meskipun banyak orang takut untuk berbicara di depan suatu kelompok, kesulitan komunikasi merupakan masalah yang lebih serius, karena hal ini memengaruhi seluruh kategori teknik komunikasi. Penderitanya merasakan ketegangan dan kegelisahan yang tidak semestinya dalam komunikasi lisan, tertulis, atau keduanya.



Gambar 2.1

Alur Komunikasi

Sumber: data diolah dari buku Perilaku Dalam Organisasi, Prof. Dr. Wibiwo,S.E.,

M.PHIL

Berdasarkan tabel di atas terdapat sebuah alur yang terjadi pada setiap komunikasi antar individu. Pada dasarnya komunikasi terjadi jika terdapat lebih dari 1 individu di dalamnya. Pertama terdapat seorang pengirim dan selanjutnya adalah penerima atau *receiver*. Perbedaan antara pemberi dan penerima pesan adalah seorang pemberi atau *sender* sebuah pesan adalah seorang yang memiliki gagasan tertentu sesuai dengan pemahamannya sedangkan seorang penerima memiliki sebuah *response* atau *feedback* menurut dengan pemahamannya.

Pada saat seorang pemberi pesan kepada penerima, seorang pemberi pesan akan memberikan sebuah kode atau “*Encode*” kepada penerima tersebut. Akan tetapi, pada saat komunikasi sedang berjalan terdapat media perantara yang dapat berupa gangguan dan tertera di dalam tabel. Setelah selesai melewati gangguan tersebut,

pesan yang dibawa kepada penerima akan di proses atau “*Decode*”. Setelah penerima tersebut menerima dan telah memproses, *receiver* akan memberikan tanggapan atau *feedback* dengan pola yang sama seperti saat pertama pesan tersebut dikirimkan oleh *sender*.

Tahap awal peneliti akan membahas mengenai definisi komunikasi secara *universal*. Danang mengatakan, “komunikasi berasal dari bahasa latin, yaitu *communis* yang artinya bersama”.²⁰ Dimana arti dari bersama disini adalah komunikator berusaha untuk mencari kebersamaan dengan si penerima pesan. Menurut pendapat Ivancevich yang dikutip oleh Danang adalah:

Komunikasi dapat didefinisikan sebagai transisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol bersama dari satu orang atau kelompok kepada pihak lain. Simbol-simbol tersebut dapat berupa verbal maupun non verbal²¹

Pendapat mengenai komunikasi oleh Ivancevich menitikberatkan pada adanya suatu simbol verbal maupun non verbal yang digunakan dalam proses komunikasi.

Ulber mengatakan, “komunikasi merupakan proses yang menghubungkan berbagai komponen-komponen dari organisasi secara bersama baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal”.²² Pendapat dari Ulber Silalahi ini lebih mengarah akan pembahasan arah dari proses komunikasi.

Selanjutnya, Benard Barelson dan Garry A. Stainer dalam Ruslan mendefinisikan komunikasi sebagai, “penyampaian informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan lambang-lambang atau kata-

²⁰ *Ibid.*, p. 54.

²¹ *Ibid.*,

²² Ulber Silalahi. *Op cit.*, p.270.

kata, gambar, bilangan, grafik untuk mencapai kesamaan”.²³ Definisi ini menjelaskan adanya cara penyampaian komunikasi dapat melalui verbal maupun non verbal.

Dari beberapa definisi komunikasi menurut ahli-ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses interaksi antar individu maupun kelompok yang didalamnya terdapat pesan yang disampaikan secara verbal ataupun non-verbal.

Komunikasi merupakan bidang yang luas terbagi dalam 7 bentuk, yaitu:

1. Komunikasi Intrapersonal,
2. Komunikasi Interpersonal,
3. Komunikasi Kelompok Kecil,
4. Komunikasi Publik,
5. Komunikasi Organisasi,
6. Komunikasi Antar Budaya, dan
7. Komunikasi Massa.²⁴

Penjabaran di atas memperlihatkan luasnya komunikasi yang dapat terlihat dari tujuh macam bidang komunikasi salah satunya adalah komunikasi interpersonal. Selanjutnya peneliti akan menjelaskan definisi dari komunikasi interpersonal.

Didefinisikan oleh Yosol dan Usep, “komunikasi interpersonal pada dasarnya merupakan proses yang menggunakan pesan untuk melahirkan makna di dalam diri sendiri”.²⁵ Pendapat tersebut meyakini bahwa sebuah proses komunikasi interpersonal mempunyai hasil berupa makna tersendiri dalam setiap diri individu.

Selanjutnya, dinyatakan oleh Arni, ”komunikasi interpersonal adalah proses

²³ Rosady Ruslan. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007), p. 17.

²⁴ Joseph Devito. *Komunikasi Antarmanusia*. 5th Edition. (Tanggerang Selatan: Karisma Publishing Group, 2011), p. 22.

²⁵ Yosol Iriantara dan Usep Syaripudin. *Komunikasi Pendidikan*. (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2013), p.15.

pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya” sehingga dapat dilihat bahwa pengertian komunikasi interpersonal menurut Arni menitikberatkan pada proses pertukaran informasi dari seseorang kepada yang lainnya.²⁶ Djoko menjelaskan komunikasi interpersonal:

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi yang dilakukan antar seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat maupun organisasi dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai suatu tujuan tertentu.²⁷

Pendapat diatas menjelaskan bahwa komunikasi memiliki media tertentu serta bahasa yang mudah untuk dipahami sehingga tujuan yang telah dibentuk akan tercapai.

Lebih dijabarkan oleh Barnlund, “komunikasi antarpribadi diartikan sebagai pertemuan antara dua, tiga, atau mungkin empat orang, yang terjadi sangat spontan dan tidak berstruktur”.²⁸ Dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi antar pribadi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Bersifat spontan;
2. Tidak berstruktur;
3. Terjadi secara kebetulan;
4. Tidak mengejar tujuan yang direncanakan;
5. Identitas keanggotaanya tidak jelas;
6. Terjadi hanya sambil lalu.²⁹

Adapun pengertian dari komunikasi interpersonal menurut Wiryanto, “komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang”.³⁰ Penjelasan

²⁶ Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), p.159.

²⁷ Djoko Purwanto. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Ketiga (Jakarta: Erlangga, 2006), p. 21.

²⁸ Wiryanto. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2014), p. 13.

²⁹ *Ibid.*,

³⁰ *Ibid.*, p. 32.

komunikasi interpersonal menurut Wiryanto memandang komunikasi interpersonal dapat terjalin dengan atau tanpa perencanaan sebelumnya. Selanjutnya, komunikasi interpersonal dapat didefinisikan:

Komunikasi antarpribadi (*interpersonal communication*) adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal.³¹

Pengertian komunikasi interpersonal di atas dikemukakan oleh Deddy. Beliau memberikan pandangan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai 2 cara dalam proses penyampaiannya yaitu melalui verbal dan nonverbal.

Pace mendefinisikan, “komunikasi interpersonal adalah hubungan yang paling intim kita miliki dengan orang lain dalam tingkat pribadi, antarteman, sebaya, dan biasanya juga disebut hubungan antarpersonal”.³² Menurut Pace, dalam proses komunikasi interpersonal lebih mengedepankan komunikasi yang sering terjadi di lingkungan kehidupan sehari-hari serta masih berada pada lingkup pribadi masing-masing.

Menurut penjelasan oleh DeVito mengenai komunikasi interpersonal sebagai berikut:

Komunikasi interpersonal merupakan penyampaian pesan oleh satu orang dan penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya dan dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera.³³

Penjelasan oleh DeVito tersebut di atas, merupakan definisi komunikasi interpersonal yang didapat atas pengelompokan definisi komunikasi interpersonal

³¹ Deddy Mulyana. *Komunikasi Efektif Suatu Pendekatan Lintas Budaya*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), p. 73.

³² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, Cetakan Ketujuh, 2010), p. 202.

³³ Joseph Devito. *Op. cit.*, p. 252.

berdasarkan komponen (*componential*).

Dimensi dari komunikasi secara universal yang dikemukakan oleh DeVito antara lain:

1. Lingkungan Fisik
2. Sosial-Psikologis
3. Temporal³⁴

Lingkungan fisik ini apapun bentuknya mempunyai pengaruh tertentu atas kandungan pesan kita (apa yang kita sampaikan) selain juga bentuk pesan (bagaimana kita menyampaikannya). Kemudian sosial psikologis meliputi tata hubungan status di antara mereka yang terlibat, peran, dan permainan yang dijalankan orang, serta aturan budaya masyarakat di mana mereka berkomunikasi. Dimensi temporal mencakup waktu dalam sehari maupun hitungan waktu dalam sejarah di mana komunikasi berlangsung.

Ketiga dimensi di atas saling berinteraksi, masing-masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh yang lain. Elemen-elemen tersebut di atas merupakan elemen yang ada dalam setiap tindak komunikasi, baik bersifat intrapribadi, antarpribadi, kelompok kecil, pidato terbuka, atau komunikasi massa.

Rakhmat menjabarkan, ada tiga faktor utama yang dapat menjadi penilai baik tidaknya hubungan interpersonal dalam komunikasi interpersonal. Beliau berasumsi bahwa bukan berapa kali komunikasi dilakukan, namun bagaimana komunikasi itu dilakukan. Adapun dimensi tersebut antara lain:

³⁴ *Ibid.*, p. 22.

1. Percaya (*trust*)
2. Sikap Suportif
3. Sikap Terbuka (*open-mindedness*)³⁵

Diantara berbagai faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal, faktor percaya adalah yang paling penting. Percaya meningkatkan komunikasi interpersonal karena membuka saluran komunikasi, memperjelas pengiriman dan penerimaan informasi, serta memperluas peluang komunikasi untuk mencapai maksudnya. Ada tiga faktor utama yang menumbuhkan komunikasi yang didasari sikap percaya, yaitu menerima, empati dan kejujuran.

Sikap suportif adalah sikap yang mengurangi sikap defensif dalam komunikasi. Komunikasi defensif dapat terjadi karena faktor-faktor personal (ketakutan, kecemasan, harga diri yang rendah, pengalaman defensif, dan sebagainya) atau faktor-faktor situasional.

Sikap terbuka amat besar pengaruhnya dalam menumbuhkan komunikasi interpersonal yang efektif. Lawan dari sikap terbuka adalah dogmatis atau bisa disebut juga karakteristik orang tertutup. Agar komunikasi interpersonal yang kita lakukan melahirkan hubungan interpersonal yang efektif, dogmatisme harus digantikan dengan sikap terbuka. Bersama-sama dengan sikap percaya dan sikap suportif, sikap terbuka mendorong timbulnya saling pengertian, saling menghargai, dan saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal.

Menurut DeVito, proses komunikasi interpersonal mempunyai lima aspek,

³⁵ Jalaluddin Rakhmat. *Psikologi Komunikasi*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2015), pp.127-136.

yaitu:

1. Keterbukaan (*openess*)
2. Empati (*emphaty*)
3. Dukungan (*supportiveness*)
4. Rasa positif (*positiveness*)
5. Kesetaraan (*equality*)³⁶

Keterbukaan dapat disebut kemauan menanggapi dengan senang hati informasi yang diterima. Kemudian, empati merupakan merasakan apa yang dirasakan orang lain. Dukungan adalah situasi yang terbuka untuk mendukung komunikasi yang berlangsung efektif. Adapun rasa positif ialah dimana seseorang harus memiliki perasaan positif terhadap dirinya, mendorong orang lain lebih aktif berpartisipasi, dan menciptakan situasi komunikasi kondusif untuk interaksi yang efektif. Terakhir, kesetaraan merupakan pengakuan secara diam-diam bahwa kedua belah pihak menghargai, berguna, dan mempunyai sesuatu yang penting untuk disumbangkan.

Penjelasan tentang efektivitas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat dikatakan efektif jika pengirim mampu dengan lancar mengemukakan isi, maksud dan tujuan komunikasi kepada penerima pesan. Kemudian, penerima pesan akan mendapatkan manfaat dari isi pesan yang disampaikan oleh pengirim.

Secara konseptual, sintesis komunikasi interpersonal adalah kegiatan penyampaian dan penerimaan pesan yang dilakukan individu kepada individu lainnya. Untuk itu dalam pemilihan teori komunikasi interpersonal secara operasional peneliti berkesimpulan bahwa komunikasi interpersonal merupakan

³⁶ Joseph Devito. *Op Cit.*, pp. 285-290.

kegiatan penyampaian dan penerimaan informasi dalam lingkungan organisasi dalam rangka memberikan pesan pada pelaksanaan tugas yang terungkap dari kepercayaan, dukungan atau suportif, serta keterbukaan.

2.1.3 Kompensasi

Menurut Veithzal Rivai, “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan atau pekerja sebagai substitusi dari kontribusi jasa mereka pada sebuah lembaga atau instansi”³⁷. Sedangkan menurut Wibowo kompensasi merupakan “kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau balas jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja”³⁸. Istilah kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan³⁹. Kompensasi menurut Hasibuann adalah “semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”⁴⁰. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan.

Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi kompensasi adalah “setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi

³⁷ Supriyatin, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta, Mitra Kreatif 2013)p.103

³⁸ Id, p.104

³⁹ Permana, Indra, Pengaruh Kemampuan Kerja, Motivasi, dan Kompesasi Terhadap Kinerja Karyawan di Lingkup SMK Kesehatan Bakti Indonesia Medika Ngawi, Jurnal, Universitas Slamet Riyadi Surakarta, 2015, p.140

⁴⁰ Pravasta, Sintaasih, Kompensasi dan Motivasi: Pengaruhnya terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Tjendana Mandra Sakti Denpasar, jurnal, Universitas Udayana, 2010, p.1323

yang mereka berikan kepada organisasi”⁴¹. Menurut Garry Dessler kompensasi karyawan adalah “setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjanya karyawan itu”⁴². Sehingga dapat disimpulkan pengertian dari kompensasi adalah segala pemasukan yang diterima oleh seseorang dalam rupa bentuk penghargaan dan juga hak yang telah diterima setelah melaksanakan kewajiban terhadap organisasi atau perusahaan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri atas pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau pendidikan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan⁴³. Terdapat beberapa komponen kompensasi menurut Rivai, yaitu:

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan

⁴¹ Pratama, Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan THR Sriwedari Solo, Jurnal, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016, p.853

⁴² Dessler, Gary. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Prenhallindo, 2002)p.127

⁴³ Rivai, Veithzal, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta, PT Grafindo Persada, 2010)p.741

yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan

b) Upah

Merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c) Insentif

Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja atau *pay for performance plan*

d) Kompensasi tidak langsung

Fringe benefit atau kompensasi tidak langsung merupakan tambahan yang diberikan berdasarkan kebutuhan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan⁴⁴.

Wilson mengungkapkan bahwa kompensasi dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. “Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang

⁴⁴ Rivai, Veithzal, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta, PT Grafindo Persada, 2010)pp.744-746

atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya”⁴⁵. Wilson menjelaskan kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung misalnya gaji pokok (Gaji dan Upah), kompensasi variabel (insentif dan bonus). Sedangkan kompensasi tidak langsung contohnya adalah jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan, pensiun, dan tunjangan lainnya. Kompensasi bukan finansial terdiri dari lingkungan dan fleksibilitas pekerjaan misalnya kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksibel, dan pembagian kerja⁴⁶.

Selaras dengan penjelasan Mondy dan Noe dalam Marwansyah yang membagi kompensasi ke dalam (a) kompensasi finansial dan (b) kompensasi non-finansial⁴⁷. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung atau *benefits* meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan- tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

Dalam kaitannya dengan Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta yang adalah dosen perguruan tinggi negeri, maka dalam hal kompensasi tidak lepas kaitannya dengan remunerasi. Pora menjelaskan bahwa secara harfiah remunerasi diartikan sebagai payment atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai timbal balik suatu

⁴⁵ Wilson Bangun, *op.cit*, pp.255-258

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Marwansyah, *op.cit*, p.276

pekerjaan dan bersifat rutin⁴⁸.

Selain itu, menurut Hartatik menjelaskan bahwa “kompensasi/remunerasi adalah bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan, agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja”⁴⁹. Remunerasi mempunyai makna lebih luas daripada gaji, karena mencakup semua bentuk imbalan, baik yang berbentuk uang maupun barang, diberikan secara langsung maupun tidak langsung, dan yang bersifat rutin maupun tidak rutin. Imbalan langsung terdiri dari gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja dan kinerja organisasi, intensif sebagai penghargaan prestasi, dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin.

Menurut Surya “imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, gaji selama cuti, santunan musibah, dan sebagainya”⁵⁰. Sistem remunerasi atau pengupahan di perguruan tinggi negeri pada umumnya terdiri dari tiga jenis, yaitu:

1. Basic Salary

Yaitu dalam bentuk gaji bulanan yang sifatnya biaya tetap atau fixed cost, yang tidak tergantung kepada produk atau jasa yang dikeluarkan.

Dasar yang digunakan untuk menentukan basic salary adalah: pangkat,

⁴⁸ Ramadhan, Muhammad. Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang, Jurnal, Universitas Telkom Bandung, 2015, p.371

⁴⁹ Id, p.372

⁵⁰ Hidayah, Nurul, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akutansi UNY), Jurnal, Universitas Negeri Yogyakarta, 2016, p.49

golongan, tingkat pendidikan, lama kerja, jabatan dan sebagainya. Tujuan dari basic salary adalah untuk keamanan atau (safety) artinya sebatas memenuhi kebutuhan dasar seseorang karyawan saja.

2. Incentive Adalah tambahan pendapatan bagi karyawan atau dosen yang sangat bergantung kepada produk atau jasa yang dihasilkan, semakin banyak waktu dalam mengajar seorang dosen maka semakin besar insentif yang diterima. Dasar yang digunakan bermacam-macam misalnya berdasarkan kinerja dosen, atau berdasarkan posisi dosen. Tujuannya adalah untuk merangsang semangat kerja dan motivasi karyawan (motivation).
3. Merit Adalah penghargaan dari perguruan tinggi negeri atau sebuah instansi bagi karyawan atau dosen yang berprestasi, biasanya diberikan pada akhir tahun, atau penghargaan kepada seluruh karyawan dalam bentuk THR. Tujuannya adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atau dosen yang berprestasi atau kesejahteraan karyawan (reward).

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan kompensasi harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Dimensi-dimensi menurut Veitzhal Rivai adalah sebagai berikut:

a) Tujuan Strategis

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan atau instansi yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan

menekankan system pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, makin tinggi pula tingkat pembayarannya. Namun ada juga instansi yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relative dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku di pasar kerja

b) Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

c) Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk didalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan.

d) Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Dalam hal ini, pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah di pasar internasional, dan sebagainya.

e) Pemerataan Pembangunan

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat dan membedakan pemberian kompensasi hanya karena perbedaan seks atau kelamin. Seharusnya yang lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor lain

f) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota.

g) Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis memengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetensi secara global dapat memanfaatkan survey gaji local di

negaranya yang mungkin akan menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja.

h) Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing⁵¹.

Terdapat dua faktor utama yang dapat mempengaruhi kompensasi yakni faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal. Faktor lingkungan eksternal adalah faktor yang mempengaruhi dari luar perusahaan seperti:

a) Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di instansi tersebut. Maka, pengurangan pasar tenaga kerja memberi kesempatan kepada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenagakerjaan yang lebih baik. Kedua, pada saat yang sama mereka menekan pemimpin atau pengusaha untuk mencari alternative, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah atau teknologi yang mengurangi

⁵¹ *Ibid*, pp.756-758

kebutuhan akan tenaga kerja.

b) Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industry, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan perusahaan untuk membayar gaji tinggi.

c) Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk pada pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi.

d) Serikat Pekerja

Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu akan upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja⁵².

Sebagai tambahan terhadap pengaruh eksternal pada kompensasi yang telah dibahas, ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, dan anggaran tenaga kerja. Berikut adalah penjelasannya menurut Rivai:

a) Anggaran Tenaga Kerja

Secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk

⁵² *Ibid*, pp.746-748

kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b) **Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi**

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa yang ditawarkan, dan sebagainya dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan atau instansi⁵³.

Secara konseptual, sintesis kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh seseorang sebagai bentuk balas jasa. Untuk itu dalam pemilihan teori kompensasi secara operasional peneliti berkesimpulan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang dibagi menjadi pendapatan finansial dan non finansial yang diberikan oleh instansi kepada seseorang sebagai alat balas jasa instansi terkait.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Semangat Kerja secara Parsial

- a) Penelitian terdahulu yang diungkapkan oleh Arief Wijaya dan Djahmur Hamid dari Universitas Brawijaya Malang, dengan judul penelitian “PENGARUH KOMUNIKASI, TERHADAP SEMANGAT KERJA DAN

⁵³ *Ibid*, pp 748-749

KINERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT SUMBER CIPTA MULTINIAGA PASURUAN)”. Berdasarkan penelitian tersebut, diperoleh hasil bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

- b) Selanjutnya adalah penelitian I Dewa Gede Adi Putra Utamajaya dan Anak Agung Ayu Srianthu dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2015 dengan judul “PENGARUH MOTIVASI, KOMUNIKASI, SERTA LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA FUJI JAYA MOTOR GIANYAR”. Peneliti menggunakan sampel sebanyak 42 orang responden dengan metode teknik analisis regresi linier berganda diperoleh hasil komunikasi menjadi variabel paling berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.
- c) Penelitian selanjutnya adalah penelitian oleh Putu Nanda Widhiarta dengan judul “PENGARUH TINGKAT KESEJAHTERAAN, KOMUNIKASI DAN PENGALAMAN KERJA KARYAWAN PT. INTI BUANA PERMAI DENPASAR BALI”. Dengan menggunakan 50 orang responden dari 100 orang pegawai, dan dengan skala likert menghasilkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
- d) Penelitian internasional yang peneliti dapat ditulis oleh Zareen Husain dari department of bussiness administration, Aligarh Muslim University, Aligarh, India. Jurnal yang berjudul “*EFFECTIVE COMMUNICATION*

BRINGS SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE". Penelitian ini menceritakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja sebab variabel tersebut adalah salah satu faktor yang dapat merubah struktur organisasi.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja secara Parsial

- a) Penelitian dengan judul "PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN TETAP PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO) POLA KERJA SAMA LUWU" ditulis oleh Nurjanah, Lanteng Bustami, dan Saharuddin. Penelitian pada tahun 2013 tersebut mengambil 30 orang responden dari jumlah populasi seluruh karyawan tetap. Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan tetap.
- b) Penelitian selanjutnya adalah penelitian yang ditulis oleh Sicilia Emma, Sontje Manuel, dan Johny Andre dengan judul "PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA, TBK". Penelitian yang dilakukan pada tahun 2015 tersebut menggunakan 40 orang sampel dari 66 karyawan lokasi penelitian. Dari hasil penelitian tersebut didapat bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai.
- c) Selanjutnya adalah penelitian dari Fajarani Danti, M. Hakam, dan M. Djudi Muzkam. Judul dari penelitian ketiga staf pengajar Universitas Brawijaya Malang itu adalah "PENGARUH KOMPENSASI DAN TERHADAP

SEMANGAT KERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN CV. SEJAHTERA, PAKISAJI, MALANG)” peneliti menggunakan 50 orang responden dari 100 orang karyawan. Dengan menggunakan data deskriptif dan melalui analisis *statistic inferential* mendapatkan hasil kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh komunikasi dan kompensasi terhadap semangat kerja baik secara parsial maupun simultan

- a) Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dr. Bambang Widjanarko. SE.,MM dosen STIM Sukma Medan dengan judul “PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA BUMI KARYA TAMA INSURANCE CABANG MENDA”. Dengan mengambil responden sebanyak 72 orang karyawan kemudian diolah melalui SPSS disimpulkan bahwa kompensasi dan komunikasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.
- b) Selanjutnya adalah penelitian dari Dwi Agung Nugroho Arianto dari Universitas Islam Nadhatul Ulama Jepara dengan judul “PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN”. Dengan meneliti di PT. Vermindo Utama Semarang dengan menggunakan metode kuesioner diperoleh hasil bahwa secara simultan kompensasi dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

- c) Penelitian selanjutnya adalah penelitian oleh Maladena Azka dari jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJAM DAN KOMUNIKASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI KANTOR DESA SE-KECAMATAN PATEBON KABUPATEN KENDAL”. Dengan menggunakan sampel sebanyak 132 responden dari 194 pegawai, didapatkan hasil secara parsial komunikasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai desa.
- d) Penelitian internasional karya Val Kinjerski, PhD dan Berna J. Skrypnek, PhD berjudul “*THE PROMISE OF SPIRIT AT WORK INCREASING JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND REDUCING TURNOVER AND ABSENTEISM IN LONG TERM CARE*”. Penelitian yang dilakukan pada tahun 2008 ini menyatakan bahwa terdapat beberapa hal guna meningkatkan semangat kerja, salah satunya adalah komunikasi dan kompensasi yang berpengaruh positif untuk meningkatkan semangat kerja dan berimbas kepada kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta menurunkan tingkat keluar masuk karyawan dan mengurangi jumlah karyawan yang sering bolos dalam bekerja.

Tabel 2.1

Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang dan Tahun	Judul	Variabel		
			Komunikasi (X1)	Kompensasi (X2)	Semangat Kerja (Y)
1	Putu Nanda Widiarta (2012)	Pengaruh Tingkat Kesejahteraan, Komunikasi, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pt. Inti Buana Permai Denpasar Bali	√		√
2	Arief Rahman (2015)	Pengaruh Komunikasi Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja pada Karyawan PT Sumber Cipta Multiniaga Pasuruan.	√		√
3	I Dewa Gede Adi (2015)	Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Serta Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawa pada Fuji Jaya Motor Gianyar	√		√
4	Zareen Husain	<i>Effective Communication Brings Succesful Organizational Change</i>	√		√
5	Nurjanah (2013)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Tetap pada PT Perkebunan Nusantara XIV (PERSERO) Pola Kerja Sama Luwu		√	√
6	Sicilia Emma (2012)	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara, Tbk		√	√
7	Fajarrini Danti (2013)	Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. Sejahtera Pakisaji Malang		√	√
8	Dwi Agung Nugroho (2015)	Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kompensai terhadap Semangat Kerja Karyawan	√	√	√

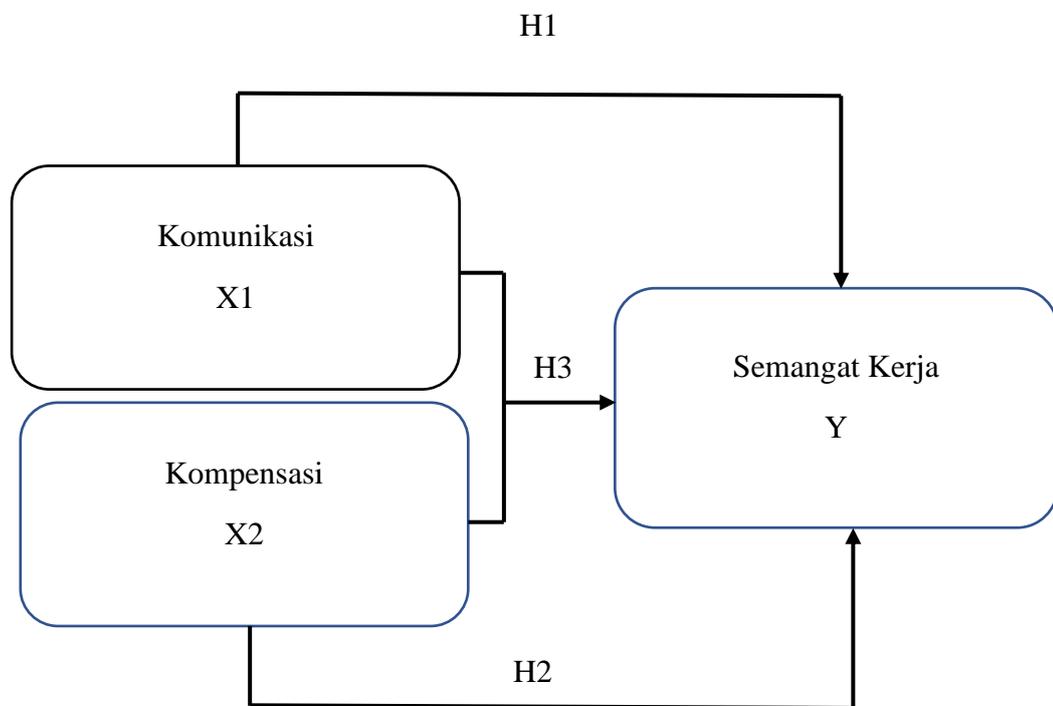
9	Meladenna Azka (2015)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Desa Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal	√	√	√
10	Dr. Bambang Widjanarko. SE.,MM (2012)	Pengaruh Kompnesasi dan Komunikasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada Bumi Karya Tama Insurance Cabang Medan	√	√	√
11	Val Kinjerski, PhD dan Berna J. Skrypnek, PhD	<i>The Promise Of Spirit At Work Increasing Job Satisfaction And Organizational Commitment And Reducing Turnover And Absenteism In Long Term Care</i>	√	√	√

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini, peneliti mengambil komunikasi dan kompensasi sebagai variabel bebas serta semangat kerja sebagai variabel terikatnya. Kaitannya kompensasi dengan semangat kerja tidaklah kecil melainkan kompensasi berperan cukup penting agar terjadi semangat kerja yang optimal bagi individu-individu yang sedang melakukan pekerjaan maupun kegiatan. Pemberian kompensasi yang baik terhadap karyawan yang berprestasi berdampak semangat kerja yang tinggi dari para karyawan itu sendiri. Hal ini didasari oleh antusiasme karyawan yang merasakan bahwa perusahaan atau instansi tempat individu tersebut bekerja memberikan penghargaan yang tepat baginya. Karena pada dasarnya seseorang melakukan kewajibannya guna mendapatkan hak seperti kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut.

Selain itu, komunikasi juga berperan penting dengan semangat kerja karyawan. Hubungan eksternal yang didapat dari karyawan atau pegawai

adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi semangat kerja dari karyawannya tersebut. Sebagai contoh adalah ketika seorang dosen sama sekali tidak mendapatkan komunikasi dari atasannya selama bekerja, dosen tersebut akan kehilangan semangat dalam bekerja karena pasti akan kebingungan dengan apa, kapan, dan dimana sang dosen tersebut harus bekerja. Oleh sebab itu guna mempermudah, peneliti menciptakan sebuah gambar paradigma pemikiran dibawah ini:



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian

Keterangan gambar:

Variabel Bebas: X1= Komunikasi

Variabel Bebas: X₂ = Kompensasi

Variabel Terikat: Y = Semangat Kerja

—————▶ = Arah Hubungan

2.4 Perumusan Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa hipotesis yaitu:

Hipotesis 1 (H₁):

H₀ : Komunikasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

H_a : Komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

Hipotesis 2 (H₂):

H₀ : Kompensasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

H_a : Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

Hipotesis 3 (H₃):

H₀ : Komunikasi dan Kompensasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

H_a : Komunikasi dan Kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.