

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan elemen terpenting dalam mengelola dan menggerakkan faktor-faktor produksi seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Bila suatu perusahaan mengalami perkembangan maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya, hal ini terjadi karena makin kompleksnya permasalahan yang muncul menyertai setiap kemajuan. Dalam situasi yang seperti ini maka perusahaan wajib memiliki manajer personalia yang handal untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepegawaian. Jika suatu perusahaan mampu mengatasi masalah-masalah tentang karyawan maka keharmonisan semua komponen perusahaan akan terbangun, hal ini tentu saja akan membawa dampak positif dalam hal produktivitas.

Menurut Mangkuprawira (2004:166) “Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk pegawai, keduanya adalah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan”. Manusia tidak boleh diperlakukan hanya sebagai faktor produksi melainkan harus diperlakukan dengan emosi dan perasaan.

Alex Nitisemito (1996:10) mengartikan “SDM sebagai suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan”. Menurut Gary Dessler (2007) “Manajemen SDM adalah

kebijakan dan cara-cara yang dipraktekkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek SDM dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian”. Wayne Mondy (2008:4) menjelaskan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang berhubungan dengan pemberdayaan manusia dalam proses kegiatan manajemen dengan pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset utama perusahaan yang memerlukan cara khusus dalam mengelolanya. Saat ini, perusahaan kian menyadari bahwa sumber daya manusia bisa menjadi aset yang paling dibutuhkan bagi perusahaan, tetapi bisa juga menjadi beban bagi perusahaan. Karena itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memahami cara tepat dalam mengelola aset utama perusahaan. Pada umumnya karyawan selain menginginkan kompensasi dan penghargaan yang seimbang dari perusahaan, juga mengharapkan kesejahteraan yang terjamin bagi dirinya dan juga keluarganya saat mereka masih aktif bekerja maupun saat mereka mencapai masa pensiun. Dengan memenuhi kesejahteraan karyawan diharapkan moral/semangat kerja karyawan pun meningkat, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan bertambah. Hal ini tentu akan berdampak positif bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

Kompensasi bagi suatu perusahaan yang berorientasi pada profit merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk memelihara, mempertahankan dan menarik tenaga kerja untuk kepentingan perusahaan/organisasi, kompensasi merupakan dorongan bagi karyawan dalam bekerja juga dapat menjadi pemicu yang tinggi terhadap semangat kerja karyawan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Bagi organisasi/perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan semangat kerja karyawan bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Menurut Dessler (2009) “Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”. Sedangkan menurut Hasibuan (2011) “Kompensasi merupakan biaya bagi perusahaan”. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang

diberikan mendapatkan imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan atau balas jasa dari perusahaan yang diterima karyawan berupa gaji, upah maupun fasilitas atau sarana sebagai bentuk penghargaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, pikiran dan jasa-jasa serta hasil kerja yang diberikannya kepada perusahaan.

Sebagian para manajer memakai program kompensasi sebagaimana apa adanya. Mereka benar-benar tidak pernah menentukan tujuan program yang ditawarkan. Banyak kasus dimana sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas keluar setelah diperoleh dengan susah payah akibat sistem kompensasi yang tidak menarik, sehingga kompensasi bertujuan bukan hanya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tersebut.

Organisasi memiliki beberapa tujuan dalam merancang sistem kompensasi. Tujuan setiap organisasi dalam merancang sebuah sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan mempertahankan karyawan-karyawan yang terampil dan berprestasi. Selain itu, sistem kompensasi harus memotivasi para karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dan mematuhi semua peraturan hukum.

Menurut Hasibuan (2005), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

- 1) Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal perusahaan/pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan/pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil
- 6) Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Sedangkan menurut Davis dan Werther dalam Mangkuprawira (2004) tujuan kompensasi meliputi hal-hal berikut:

- 1) Memperoleh personil yang berkualifikasi. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 3) Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang

sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan. Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah upah atau di atas standar.
- 6) Mengikuti aturan hukum. Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- 7) Memfasilitasi pengertian. Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia (SDM), manajer operasi, dan para karyawan.
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi. Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia (SDM) optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Arep dan Tanjung (2003:197) mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

- 1) Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para pegawai.
- 3) Timbulnya *long life employment* (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut).

Menurut Hariandja (2002:245) bahwa tujuan kompensasi adalah :

- 1) Menarik pegawai yang berkualitas
- 2) Mempertahankan pegawai
- 3) Memotivasi kinerja

- 4) Mendorong peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam upaya meningkatkan kompensasi organisasi secara keseluruhan. Sehingga kompensasi juga dapat dilihat sebagai salah satu aspek pengembangan sumber daya manusia.

Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya diberikan sesuai dengan prestasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan semangat kerja kepada karyawan, sehingga tujuan organisasi/perusahaan dapat tercapai.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan moral/semangat kerja karyawan. Oleh karena itu penentuan sistem kompensasi harus dilakukan dengan baik. Sistem kompensasi dapat dibedakan menurut jenis-jenisnya. Menurut Rivai (2008:357) kompensasi dapat dibedakan menjadi :

- 1) Kompensasi Finansial
Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan kompensasi langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi hiburan, berbagai macam asuransi jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya.
- 2) Kompensasi Non Finansial
Kompensasi non finansial yaitu penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Kompensasi menurut Hasibuan (2003:118) dibedakan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung
Kompensasi langsung terdiri dari:
 - a. Gaji : balas jasa yang dibayar secara periodik karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang tepat.
 - b. Upah : balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati.

- c. Upah insentif : tambahan atas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- 2) Kompensasi tidak langsung
Kompensasi tidak langsung terdiri dari kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

3. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji dan insentif.. Dessler (2009) menjelaskan bahwa “Kompensasi langsung adalah pembayaran langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus”. Sedangkan menurut Wibowo (2011) “Kompensasi langsung adalah kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti insentif dan *gain sharing*”. Menurut Nawawi (2011) “Kompensasi langsung adalah penghargaan berupa gaji atau upah, yang dibayar berdasarkan tenggang waktu yang tetap”. Kompensasi langsung terdiri dari gaji/upah dan insentif.

Berikut adalah penjelasan dari gaji/upah dan insentif :

- 1) Gaji/Upah

Menurut Rachmawati (2008) “Gaji adalah imbalan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditunjukkan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional”. Sedangkan Wibowo (2011) mendefinisikan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pekerjaan karyawan biasanya diberikan kepada tenaga terampil,

dan upah adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan dan biasanya diberikan kepada tenaga kerja yang kurang terampil.

Kesimpulan dari definisi upah dan gaji di atas adalah bahwa upah dan gaji sama-sama merupakan imbalan yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa yang diberikan langsung oleh perusahaan secara teratur. Yang membedakannya hanyalah waktu pemberiannya serta kepada siapa imbalan tersebut diberikan. Pembayaran gaji dilakukan setiap satu bulan sekali dimana karyawan menerima gaji berdasarkan tingkat jabatan, golongan, dan kontribusinya bagi perusahaan. Pembayaran gaji yang merupakan wujud kompensasi langsung diharapkan mampu mempertahankan dan memotivasi karyawan agar bersemangat dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai

2) Insentif.

Jenis kompensasi lain yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerjanya adalah upah insentif. Perusahaan menetapkan adanya upah insentif untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan perusahaan akan peningkatan kualitas dan kuantitas kerjanya. Menurut Nawawi (2011) definisi “Upah insentif adalah penghargaan yang diberikan dengan tujuan memotivasi karyawan agar memiliki produktivitas yang tinggi”. Sifat dari insentif ini tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Hasibuan (2011) mendefinisikan “Upah insentif adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang prestasinya di atas prestasi standar”. Sedangkan Manullang (1972) “Insentif merupakan alat dan sarana motivasi”. Upah insentif sebagai bagian dari keuntungan perusahaan terutama sekali diberikan kepada

karyawan yang bekerja secara baik atau berprestasi. Pemberian insentif ini dimaksudkan perusahaan agar memotivasi karyawan yang berprestasi tetap bekerja di perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan pemberian insentif pada umumnya adalah untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih bersemangat.

4. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2011) adalah “Program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan”. Sedangkan menurut Notoadmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Selanjutnya, Notoadmodjo (2009) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

- 1) Pembayaran Upah untuk Waktu Tidak Bekerja adalah pembayaran upah kepada karyawan meskipun karyawan tersebut tidak bekerja. Dasar pemikirannya adalah pegawai kadang-kadang tidak bisa bekerja sebagaimana biasa dengan alasan tertentu seperti sakit atau ada urusan penting yang dapat diterima, tetapi perusahaan tetap membayar upahnya. Hal tersebut berdasarkan Undang - Undang Ketenagakerjaan No. 25 Tahun 1997 yaitu karyawan yang sakit sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan, karena berhalangan, karena menjalankan tugas Negara,

menjalankan hak istirahat dan cuti, melaksanakan tugas organisasi karyawan atas persetujuan pengusaha.

- 2) Perlindungan Ekonomis terhadap Bahaya. Perusahaan memberikan tunjangan untuk perawatan kesehatan dan pengobatan, tunjangan kecelakaan kerja dan dana pensiun.
- 3) Pelayanan dan Peningkatan Kesejahteraan. Perusahaan menyediakan berbagai fasilitas dan tunjangan seperti Tunjangan jabatan, penghargaan, uang makan dan transport, olahraga dan kesenian, peribadatan, koperasi dan rekreasi.
- 4) Keharusan Menurut Undang-Undang yaitu beberapa bentuk pembayaran, penyediaan fasilitas, yang diharuskan pemerintah untuk diberikan. Ada sejumlah kompensasi tidak langsung yang diharuskan oleh Undang-Undang, sebagian sudah termasuk dalam kategori atas seperti upah tidak bekerja dengan alasan tertentu dan THR.

Simamora (2006:540) menjelaskan bahwa “Kompensasi tidak langsung atau tunjangan sebagai pembayaran dan jasa yang melindungi serta melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan itu”. Sedangkan menurut Malthis dan Jackson (2002:416) “Kompensasi tidak langsung yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan pembayaran uang pensiun”. Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan

C. Semangat Kerja

1. Pengertian Semangat Kerja

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memiliki mempunyai pengaruh yang dominan terhadap faktor produksi yang lain

seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.

Kontribusi karyawan bagi organisasi sangat dominan, karena karyawan adalah penghasil kerja bagi organisasi. Hal ini berarti adalah setiap pekerjaan dalam organisasi selalu dilaksanakan oleh karyawan. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan sehingga perlu adanya balas jasa terhadap karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya. Seorang karyawan perlu diperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan organisasi dituntut untuk memperlakukan karyawan dengan baik dan memandang mereka sebagai manusia yang mempunyai kebutuhan baik materi maupun non materi. Pimpinan organisasi juga perlu mengetahui, menyadari dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawannya, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai dengan harapan organisasi.

Istilah semangat kerja, dalam beberapa buku sering disamakan dengan istilah moral kerja. Moral berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu "*morale*". Moral atau semangat sendiri juga sering disebut dengan kegairahan kerja dan juga moral kerja. Nitisemito (1996:160) mengemukakan bahwa "Pengertian semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga diharapkan pekerjaan akan diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih baik."

Hasibuan (2003:94) menyatakan bahwa "Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta

berdisiplin untuk mencapai kecakapan yang maksimal.” Dengan demikian, semangat kerja yang tinggi akan merangsang karyawan untuk berkarya dan beraktivitas lebih baik. Pengertian ini juga dikemukakan oleh Leighton (dalam Moekijat, 1999:130), semangat atau moril kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama, sehingga pada umumnya semangat kerja digunakan untuk menggambarkan suasana keseluruhan yang dirasakan oleh anggota dalam satu kelompok.

Menurut Siswanto (1989:263), pengertian semangat kerja adalah :

Moral kerja/semangat kerja dan kegairahan kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sementara itu, Spriegle dalam Susanto (1992:13) menjabarkan semangat kerja sebagai berikut :

Semangat kerja merupakan suatu sikap jiwa yang ditentukan keadaan sekeliling dan keadaan kerja seseorang atau kemampuan dari pimpinannya sehingga pihak bawahan ada atau tidak kesediaan untuk bekerja sama. Kesediaan untuk bekerja sama lebih tergantung pada faktor-faktor irasional dan perasaan daripada oleh faktor-faktor yang rasional

Semangat kerja sering dihubungkan dengan perangai, yaitu perangai yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Moekijat (1999:130) bahwa :

Apabila karyawan merasa baik, bahagia, optimis, kebanyakan orang menggambarkan orang-orang tersebut mempunyai moril (semangat) yang tinggi. Namun apabila para karyawan suka membantah, menyakitkan hati, kelihatan aneh, merasa dalam kesulitan dan tidak tenang, maka keadaan

mereka dapat digambarkan sebagai orang-orang yang mempunyai moril (semangat) rendah.

Sunarto (2005:28) juga mengungkapkan hal yang hampir sama dengan

Moekijat bahwa :

Semangat kerja yang tinggi diungkapkan dalam bentuk antusiasme, minat, dan dedikasi terhadap tugas, kerja sama tim yang efektif serta keadaan untuk berdiskusi dan memecahkan permasalahan secara terbuka, tanpa melibatkan emosi yang tidak sepatutnya. Sedangkan semangat kerja yang rendah diungkapkan dalam bentuk munculnya konflik, sangat banyak keluhan, ketidakhadiran, keterlambatan kerja serta sikap-sikap tidak kooperatif, perselisihan antar pribadi, kesalahan dan kegagalan untuk memberi pelayanan yang baik kepada para pelanggan.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah suatu keadaan sikap atau perasaan serta perilaku yang mencerminkan kondisi dari setiap individu maupun kelompok yang mengandung kemauan dan kesediaan untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, lebih giat dan lebih baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun perusahaan.

Setiap perusahaan tentu mengharapkan para karyawannya memiliki semangat kerja yang tinggi, karena dengan semangat kerja yang tinggi merupakan hal yang sangat diperlukan untuk beraktivitas dalam bekerja. Suatu organisasi jika memiliki karyawan dengan semangat kerja yang tinggi, maka akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerjaan akan cepat terselesaikan, tingkat absensi dapat diperkecil, dan lain sebagainya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Semangat kerja sebagai sesuatu yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku individu yang menimbulkan suasana menyenangkan, dapat mendorong setiap individu bekerja lebih baik dan cepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan pada suatu organisasi, maka setiap organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (1996:160) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja antara lain meliputi :

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

Sementara itu, Lateiner (1985:57) mengemukakan 6 hal yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu :

- 1) Kebanggaan pekerja atas pekerjaan dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan yang baik
- 2) Sikap terhadap pimpinannya
- 3) Hasrat untuk maju
- 4) Perasaannya diperlakukan dengan baik
- 5) Kemampuan untuk bekerja dengan kawan sekerjanya
- 6) Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya

Sedangkan Siswanto (1989:268) menyatakan beberapa cara yang harus ditempuh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah sebagai berikut :

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

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya semangat kerja karyawan adalah pemberian kompensasi yang sesuai atas jasa yang diberikan oleh karyawan.

3. Pengukuran Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi karena dengan semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan karyawan akan cepat selesai sehingga pada akhirnya akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Menurut Sunarto (2001:28) organisasi dapat menilai semangat kerja karyawan dengan cara melakukan survei sikap karyawan terhadap organisasi antara lain mengenai :

- 1) Seberapa baikkah organisasi dikelola
- 2) Kualitas organisasi sebagai pihak pemberi kerja
- 3) Keadilan, yaitu perlakuan oleh organisasi maupun atasan
- 4) Seberapa jauh karyawan merasa senang bekerja dalam organisasi
- 5) Jumlah tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan

- 6) Kepuasan yang diterima dengan pekerjaan saat ini
- 7) Seberapa jauh pekerjaan mempergunakan keterampilan dan kemampuan terbaik karyawannya
- 8) Dukungan yang diberikan oleh para atasan dan rekan kerja

Nitisemito (1986:160) juga menyebutkan beberapa hal yang dapat menjadi indikasi turun/rendahnya semangat kerja, antara lain :

- 1) Turun/rendahnya produktivitas kerja
- 2) Tingkat absensi yang naik/tinggi
- 3) *Labor turnover* yang tinggi
- 4) Tinggi kerusakan yang naik/tinggi
- 5) Kegelisahan dimana-mana
- 6) Tuntutan yang seringkali terjadi
- 7) Pemogokan

Semangat kerja juga sering dihubungkan dengan disiplin. Faktor disiplin ini akan menunjukkan seberapa jauh karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya, karena ada hubungan yang erat antara semangat kerja yang tinggi dengan disiplin. Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Moekijat (1999:138) :

Apabila pegawai-pegawai merasa berbahagia dengan pekerjaannya, maka mereka pada umumnya mempunyai disiplin. Sebaliknya apabila moral kerja atau semangat kerja mereka rendah, maka mereka dapat menyesuaikan diri dari kebiasaan-kebiasaan yang tidak baik, misalnya mereka terlalu banyak menggunakan waktu untuk keluar sekedar minum kopi, atau mereka sering datang terlambat ke kantor.

Beberapa pendapat di atas jika dicermati, maka secara tersirat tampak bahwa faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur semangat kerja antara lain :

- 1) Kepuasan kerja

Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang

pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungannya, maka ia akan bekerja dengan semangat yang tinggi. Pendapat tersebut senada dengan pendapat Nitisemito (1986:167) pada prinsipnya turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja adalah disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan. Jika demikian, maka ketidakpuasan tersebut akan menimbulkan perasaan kurang bahagia bagi karyawan dan selanjutnya akan menurunkan semangat kerja. Oleh karenanya menurut Handoko (2001:194) “Departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah personalia lainnya”.

2) Tingkat absensi

Absensi adalah ketidakhadiran karyawan dalam menjalankan tugas karena berbagai hal. Tingkat absensi yang tinggi merupakan indikasi penurunan semangat kerja, seperti yang diungkapkan Nitisemito (1986:160) bahwa “Tingkat absensi karyawan yang naik/tinggi adalah merupakan salah satu indikasi turun/rendahnya semangat kerja”.

3) Kerjasama

Menurut Leighten (dalam Moekijat, 1999:130), “Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Dalam pengertian tersebut tersirat bahwa dalam semangat kerja terdapat unsur kerja sama antar karyawan dalam melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

4) Disiplin

Disiplin sering dikatakan memiliki hubungan erat dengan semangat kerja seperti yang telah dijelaskan pada halaman sebelumnya. Siswanto (1989:278) mengungkapkan bahwa :

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlangsung, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengeluh untuk menerima sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kemudian Handoko (2001:208) juga mengungkapkan bahwa “Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”. Jadi disiplin dalam organisasi dapat ditegakkan bilamana peraturan-peraturan yang telah ditetapkan ditaati oleh karyawan.

Indikasi turun/rendahnya semangat kerja merupakan sesuatu yang penting untuk diketahui oleh perusahaan karena dengan mengetahui indikasi-indikasi tersebut maka akan dapat diketahui hal-hal yang menyebabkan turunnya semangat kerja. Sehingga paling tidak perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan yang dapat mencegah terjadinya penurunan semangat kerja.

4. Cara-cara Meningkatkan Semangat Kerja

Meningkatkan semangat kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka perusahaan hendaknya perlu sekali memperhatikan masalah ini. Ada banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam upaya peningkatan semangat kerja.

Menurut Siswanto (1989:268), cara-cara yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan semangat kerja meliputi :

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

Dari yang dikemukakan di atas mengenai cara-cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, tidak hanya memperhatikan segi material saja, seperti kompensasi, tetapi juga memperhatikan segi non-material, misalnya memberikan kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan aspirasinya, sikap terbuka terhadap semua karyawan mengenai perubahan-perubahan kebijakan di perusahaan dan sebagainya. Semua hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan komunikasi yang efektif.

D. Hubungan Kompensasi dengan Semangat Kerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil ke dalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan/kompensasi), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Pemberian kompensasi yang baik kepada para karyawan yang berprestasi akan berdampak pada semangat kerja yang tinggi dari para karyawan itu sendiri sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja. Karyawan akan merasa antusias dalam bekerja apabila perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada karyawannya yang dapat bekerja dengan baik, pada dasarnya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya mengharapkan suatu penghasilan yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya berupa gaji pokok, tapi pemberian kompensasi dapat lebih memberikan rangsangan kepada karyawan sehingga karyawan memperoleh penghasilan lain diluar gaji pokok yang diterima setiap bulannya dan dapat lebih meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Semangat kerja karyawan sangat penting artinya dalam menunjang kelancaran pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab dari suatu organisasi. Oleh karena itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan hasil kerja yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan. Seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1998:153) menyatakan sebagai berikut: “Jelas bahwa kompensasi adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong yang mampu mengikat dan sekaligus menimbulkan semangat kerja.”

Dari uraian diatas bila perusahaan dapat melaksanakan pemberian kompensasi dengan baik tentunya semangat kerja karyawan pun akan semakin tinggi. Jelas bahwa pemberian balas jasa/kompensasi yang terarah akan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

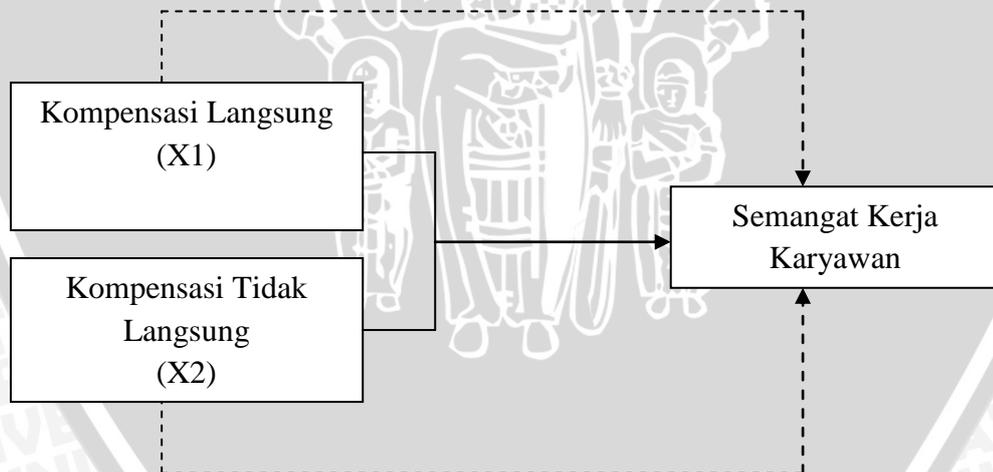
E. Model Konsep dan Hipotesis

Suatu konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi dan hal lain yang sejenis. Konsep-konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang mempunyai ciri-ciri yang sama (Cooper dan Emory, 1996:33)

**Gambar 1
Model Konsep**



**Gambar 2
Model Hipotesis**



Keterangan :

- : pengaruh secara simultan
- - - - - : pengaruh secara parsial



Berdasarkan model hipotesis maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap prestasi kerja karyawan secara simultan di CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang.
- a. Diduga ada pengaruh yang signifikan antara kompensasi langsung dan tidak langsung terhadap semangat kerja karyawan secara parsial di CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang.

