

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayunia (2010) dengan judul: Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Bank BTPN Cabang Malang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah menggunakan rentang skala dan regresi linier berganda dengan menggunakan uji F dan uji t. Hasil analisis dapat diketahui bahwa kompensasi yang diberikan PT. Bank BTPN Cabang Malang dalam kondisi baik. Semangat kerja karyawan PT. Bank BTPN Cabang Malang masuk dalam kategori rendah. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Bank BTPN Cabang Malang. Variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank BTPN Cabang Malang.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2006) dengan judul: pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Malang. Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Malang. Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang dominan terhadap PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Malang. Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini secara lengkap dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti & Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ayunia (2010) Pengaruh Kompensasi terhadap semangat kerja Karyawan pada PT. Bank BTPN Cabang Malang	1. Lokasi PT. Bank BTPN Cabang Malang, obyek penelitian seluruh karyawan. 2. Jumlah sampel 41 responden. 3. Alat analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.	1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap semangat kerja karyawan. 2. Kompensasi finansial mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap semangat kerja karyawan
Santoso (2006) Pengaruh kompenasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Cabang Malang	1. Lokasi penelitian PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Malang,,dengan obyek penelitian karyawan bagian pemasaran. 2. Jumlah sampel 35 responden. 3. Alat analisis regresi linier berganda dengan uji F dan uji t.	1. Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. 2. Kompensasi finansial dan non finansial yang paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan

2. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2001:540) Kompensasi Merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.

Adapun menurut Mangkunegara (2000:83) Kompensasi juga diartikan sebagai sebuah proses administrasi upah atau gaji melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam manajemen kepegawaian, hadiah yang berupa uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Disamping hadiah pemberian upah atau gaji juga digolongkan sebagai bentuk dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

Pemberian upah merupakan imbalan bayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk pembayaran upah, baik berupa uang atau bukan berupa uang (non finansial). Pembayaran upah biasanya dalam konsep pembayaran yang berarti luas dari pada merupakan ide-ide gaji dan upah secara normal berupa keuangan, tetapi tidak suatu dimensi yang non finansial.

Lebih jauh Mangkunegara (2000:85) memberikan klasifikasi dari kompensasi yaitu terdapat dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung merupakan pelayanan dan keuntungan.

a. Upah dan gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan atau setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

b. Keuntungan dan pelayanan.

Keuntungan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program keuntungan (benefit) bertujuan untuk memperkecil *turn over*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan. Adapaun kriteria

program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, potongan harga untuk produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, program rekreasi atau darma wisata.

Menurut Haroen (2007:93), apabila dikaitkan dengan dengan kompensasi ini lebih ditekankan pada upaya peningkatan atas kesejahteraan para karyawan.

3. Jenis Kompensasi

Kompensasi atau imbalan dapat berbentuk instrinsik (internal) atau ekstrinsik (eksternal). Imbalan instrinsik antara lain berupa pujian yang didapat untuk menyelesaikan suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik. Imbalan ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Komponen terukur dari program kompensasi pada kedua jenis umum kompensasi. Dengan jenis kompensasi bersifat langsung, imbalan moneter diberikan oleh pengusaha. Gaji pokok dan variabel merupakan bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini. Gaji pokok merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah. Menurut Mathis dan Jackson (2002:118) menyatakan bahwa “Banyak organisasi yang

menggunakan dua kategori gaji pokok yaitu harian dan tetap, yang diidentifikasi berdasarkan cara berdasarkan cara pemberian gaji tersebut dan sifat dari pekerjaannya”. Gaji variabel merupakan jenis gaji yang bersifat langsung dimana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif. Kompensasi tidak langsung biasanya terdiri dari tunjangan karyawan.

Menurut Amin (2010:184) bentuk penghargaan atau kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terbagi menjadi dua, yaitu:

a. Reward Materiel

Terdiri atas pembayaran pembayaran yang diterima secara langsung dalam bentuk uang tunai dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk benefit atau fasilitas lainnya, yaitu meliputi: uang (*basic cash compensation*), pembayaran tambahan (*merit pay*), insentif dan tunjangan.

b. Reward Imateriel

Lebih bersifat psikologis dan melibatkan bahasa-bahasa sosial tertentu, *reward* ini diberikan baik secara formal atau informal oleh perusahaan.

4. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan jelas mengandung tujuan positif. Martoyo (1996:17) mengemukakan tujuan pemberian kompensasi yaitu meliputi:

a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Dengan adanya kepastian menerima gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan kebutuhan ekonominya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

b. Pengkaitan kompensasi dengan motivasi kerja

Kompensasi yang tinggi hanya mungkin diberikan oleh perusahaan yang mempunyai pendapatan yang cukup besar, dengan tingginya kompensasi tersebut maka dengan sendirinya perusahaan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam memotivasi para karyawannya untuk bekerja secara maksimal di perusahaan.

c. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan.

Makin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi kepada karyawan menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, kompensasi yang tinggi hanya mungkin diberikan oleh perusahaan yang mempunyai pendapatan yang cukup besar berarti keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan cukup besar.

d. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.

Hal ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Dengan demikian semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan maka semakin tinggi pula tanggung jawab pekerjaan yang harus diselesaikan.

5. Karakteristik –Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora (2001:544) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya, Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

- a. Arti penting, Sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka.
- b. Fleksibilitas. Jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu dan jika imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.
- c. Frekuensi. Semakin sering imbalan diberikan, semakin besar pula potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan.
- d. Visibilitas. Imbalan-imbalan mestilah betul-betul dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan.
- e. Biaya. Sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik kompensasi secara umum dapat mempengaruhi atas kinerja yang dihasilkan

oleh karyawan. Besar kecilnya jumlah kompensasi secara langsung akan memberikan motivasi para karyawan dalam bekerja di perusahaan.

6. Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar semangat kerja dari para karyawannya dapat ditingkatkan. Atas dasar itulah maka setiap perusahaan khususnya pimpinan perusahaan harus mengetahui bagaimana cara memotivasi karyawan untuk dapat menimbulkan semangat dalam bekerja atau bagaimana cara meningkatkan semangat kerja para karyawannya apabila semangat para karyawannya mulai turun. Oleh karena itulah sudah selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawannya dalam bekerja mempunyai moral kerja yang tinggi dan untuk mewujudkan semua itu hendaklah perusahaan juga turut memperhatikan hal-hal yang dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja karyawannya.

Menurut Nitisemito (2000:160), semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara giat, sehingga dengan demikian pekerjaan diharapkan akan dapat lebih cepat dan lebih baik. Sedangkan menurut Handoko (2000:193), semangat kerja secara definisi dapat diartikan sebagai suatu kondisi kerohanian atas perilaku individu tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja karyawan adalah suatu kondisi kerohanian atau perilaku

individu yang melakukan pekerjaan itu dengan penuh kesenangan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Semangat kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap hasil kerja seseorang. Semangat kerja dapat dikatakan motor utama dalam bekerja, sebab dengan mempunyai semangat dalam bekerja maka akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya. Jadi apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja para karyawannya maka akan memperoleh banyak keuntungan, dengan meningkatkan semangat kerja maka pekerjaan lebih cepat diselesaikan.

b. Indikasi Turun Atau Rendahnya Semangat Kerja

Indikasi turunya semangat kerja sangat penting diketahui oleh setiap perusahaan, karena dengan pengetahuan tentang indikasi ini akan dapat diketahui sebab turunya semangat kerja. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecahan masalah seawal mungkin. Meskipun demikian sebelumnya harus meneliti kebenarannya terlebih dahulu, sebelum mengambil keputusan. Menurut Nitisemito (2000:161), indikasi-indikasi turunya semangat kerja, antara lain adalah:

1) Turun atau rendahnya produktifitas kerja

Salah satu indikasi turunya semangat kerja dalah ditunjukkan dari turunya produktifitas kerja. Produktifitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktifitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan sebagainya.

2) Tingkat absensi yang naik atau tinggi

Tingkat absensi yang naik, juga merupakan salah satu indikasi turunya semangat kerja. Pada umumnya bila semangat kerja turun maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja, apalagi bila kompensasi yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka gunakan, dan bila waktu yang luang tersebut mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

3) Labour turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi

Keluar masuknya karyawan disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja di perusahaan tersebut. Selain itu tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan tingkat keluar masuknya karyawan.

4) Tingkat kerusakan yang naik atau tinggi

Naiknya tingkat kerusakan menunjukkan bahwa dalam pekerjaan berkurang. Terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya, ini semua menunjukkan bahwa semangat kerja menurun.

5) Kegelisahaan dimana-mana

Kegelisahaan dapat terwujud dalam bentuk ketidak tenangan kerja, keluh kesah serta tidak adanya pekerjaan yang seharusnya dikerjakan dan hal-hal lain. Kegelisahaan pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan dengan segala akibatnya yang tidak kita inginkan.

6) Tuntutan yang sering kali terjadi

Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, oleh karena itu apabila dalam suatu perusahaan sering terjadi tuntutan maka perusahaan tersebut harus waspada meskipun tuntutan yang terjadi bukan merupakan indikasi turunya semangat kerja melainkan kekuatan politik. Meskipun demikian seringkali terjadi tuntutan, merupakan indikasi yang cukup kuat tentang semangat kerja menurun.

7) Pemogokan

Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahaan dan lain sebagainya. Bila hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka akan menimbulkan tuntutan. Jadi pemogokan merupakan indikasi yang paling kuat terhadap turunya semangat kerja.

c. Sebab-Sebab Turunya Semangat Kerja

Pada dasarnya prinsip turunya semangat kerja adalah disebabkan karena ketidakpuasan dari karyawan. Dengan ketidakpuasan yang dirasakan tersebut maka hal ini akan menimbulkan kekurangbahagian bagi mereka yang mana dapat menimbulkan semangat kerja menurun. Selanjutnya apabila ternyata dapat dibuktikan bahwa memang semangat kerja menurun, pimpinan harus meneliti sebab-sebabnya. Turunya semangat kerja sebabnya banyak sekali, misalnya upah yang terlalu rendah, insentif yang kurang terarah, lingkungan kerja yang buruk, dan sebagainya.

Untuk itu perusahaan harus dapat memecahkannya dengan jalan menghilangkannya, apabila tidak mengetahui sebab-sebabnya maka

pemecahan hanya bersifat sementara. Jadi untuk mencari sebab-sebab turunya semangat kerja harus mencari sumber-sumber yang menimbulkan ketidakpuasan, baik yang bersifat material maupun yang bersifat non material. Dengan pengertian tersebut, maka akan mengetahui sebab-sebabnya sehingga akan dapat memecahkannya dengan tuntas.

d. Beberapa Cara Untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan semangat kerja semaksimal mungkin, dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Menurut Nitisemito (2000:168), beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja, baik yang bersifat material dan non material adalah:

1) Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawan/pegawainya. Pengertian “cukup” ini adalah sebenarnya sangat relatif sifatnya, oleh karena itu cukup disini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan tersebut akan mampu memberikan semangat kerja pada para pegawainya.

2) Memperhatikan kebutuhan rohani

Selain kebutuhan materi yang berwujud gaji yang cukup, maka mereka juga membutuhkan kebutuhan rohani, antara lain adalah menyediakan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

3) Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin sering kali menimbulkan kebosanan dan

ketegangan kerja bagi para karyawan. Untuk menghindari kebosanan dan ketegangan dalam rutinitas kerja maka tidak ada salahnya kalau perusahaan sekali-kali menciptakan santai, misalnya rekreasi bersama, pertandingan olah raga antar karyawan. Pengaruh yang diakibatkan karena ini cukup besar, semangat kerja karyawan akan timbul karenanya.

4) Harga diri perlu mendapatkan perhatian

Seorang pimpinan perusahaan seharusnya tidak memarahi karyawannya didepan umum, apalagi di depan anak buah karyawannya tersebut. Jika hal itu terjadi maka dapat menurunkan semangat kerja karyawan tersebut karena merasa malu dan jengkel. Begitu juga sebaliknya, memuji karyawan yang berprestasi, seorang pimpinan harus hati-hati artinya pujian yang diberikan harus disesuaikan dengan prestasinya karena apabila pujian tersebut berlebihan maka karyawan tersebut merasa terhina karena merasa dirinya dianggap anak kecil.

5) Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan para karyawannya pada tempat atau posisi yang tepat artinya tempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Karena ketidaktepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak dapat memperoleh hasil yang maksimal dan ini dikarenakan semangat kerjanya menurun.

6) Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju

Semangat kerja akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk

maju. Bagi perusahaan yang baik, akan mengadakan program pendidikan tambahan bagi karyawannya, tentu saja program pendidikan tambahan tersebut harus disesuaikan dengan masing-masing pekerjanya. Dan inilah salah satu pendorong semangat kerja para karyawannya.

7) Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan

Semangat kerja karyawan akan tercipta jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, ada sementara perusahaan yang melaksanakan program pensiun bagi karyawannya. Tapi apabila perusahaan merasa keberatan dengan program tersebut maka perusahaan dapat juga cara lain yang cukup baik, misalnya dengan cara mewajibkan para karyawannya untuk menyisihkan sebagian penghasilannya untuk di tabung dalam bentuk polis asuransi atau dalam bentuk tabungan yang lain.

8) Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas

Loyalitas para karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang dapat menciptakan semangat kerja. Untuk itu maka pihak pimpinan perusahaan dalam artian kemajuan perusahaan akan mengakibatkan kehancuran bagi dirinya. Dengan perasaan seperti ini kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dirasakan juga oleh para karyawan.

9) Sekali-kali para karyawan perlu pula diajak berunding

Jika suatu perusahaan merencanakan sesuatu yang penting, sebaiknya

karyawan diajak berunding. Dengan mengikutsertakan mereka berunding maka dengan sendirinya karyawan akan mengerti maksud dan tujuan dari suatu program tanpa diperlukan penjelasan dan instruksi yang panjang lebar.

10) Pemberian insentif yang terarah

Pemberian tambahan penghasilan secara langsung kepada para karyawan menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya. Cara seperti ini sangat efektif untuk mendorong semangat kerja para karyawan. Tentu saja harus juga disertai dengan kebijaksanaan yang tepat. Dari sini jelas bahwa sistem insentif adalah sistem yang paling efektif sebagai pendorong semangat kerja.

11) Fasilitas yang menyenangkan

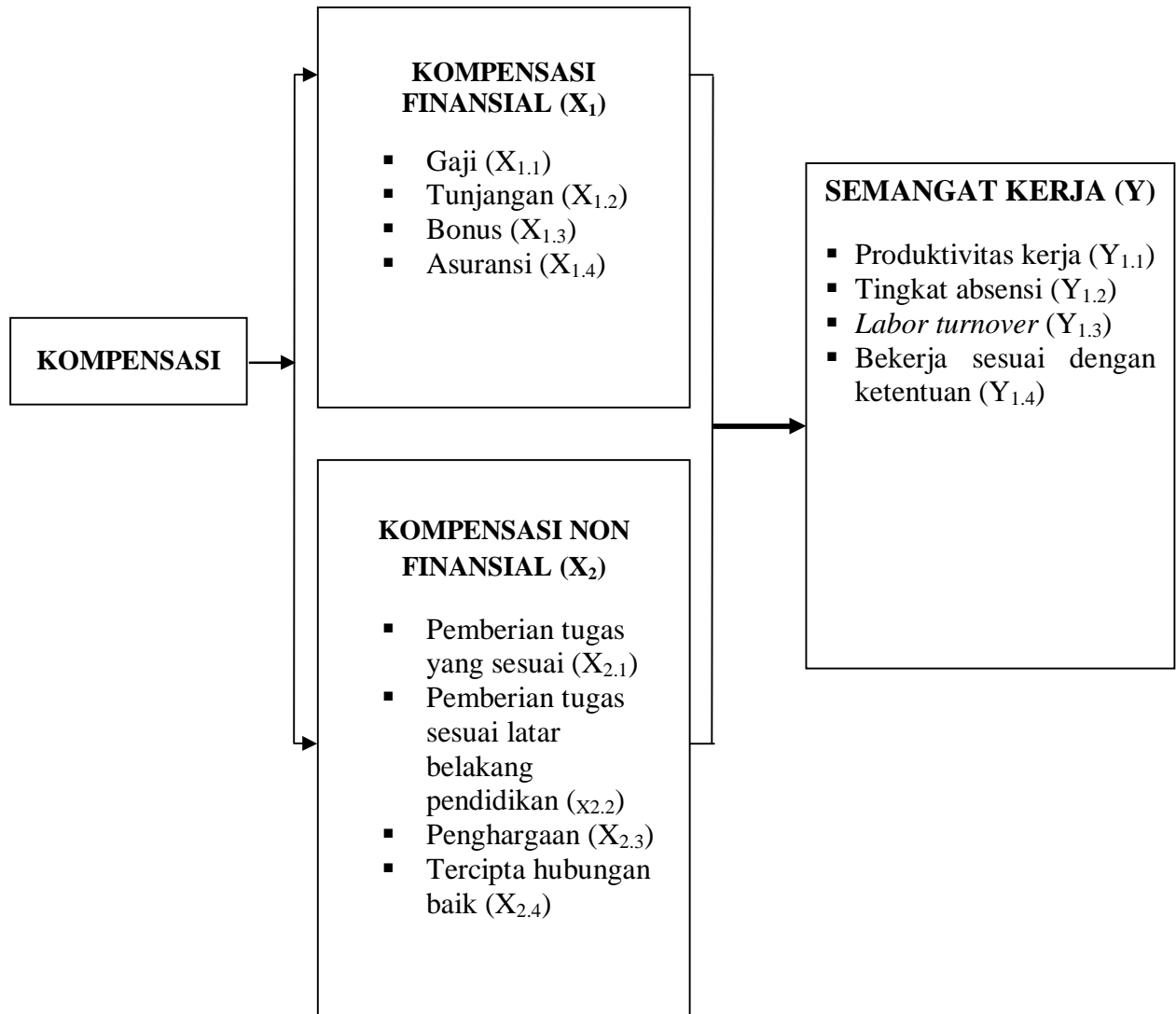
Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawan. Apabila fasilitas tersebut ternyata mampu menambah kesenangan bagi para karyawan maka berarti semangat kerjanya dapat ditingkatkan. Fasilitas yang dimaksudkan disini sebagai contohnya adalah tempat ibadah, balai pengobatan, kamar kecil yang bersih dan sebagainya.

7. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan teori yang telah diuraikan maka kerangka pikir penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan



Berdasarkan kerangka pikir pada gambar 2.1 maka dapat diketahui pengaruh variabel kompensasi yang meliputi kompensasi finansial dan non finansial terhadap semangat kerja karyawan.

8. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu meliputi:

- a. Diduga terdapat pengaruh kompensasi finansial dan non finansial terhadap semangat kerja karyawan PT BCA Finance Cabang Malang. (Hasil dari penelitian terdahulu Ayunia 2010)
- b. Kompensasi finansial paling berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT BCA Finance Cabang Malang (hasil dari penelitian terdahulu santoso 2006)