

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai. Sehingga, dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktifitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktifitas lainnya. Aktifitas tersebut tidak hanya dalam mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen, sedangkan orang yang memimpin dan mengatur proses manajemen disebut manajer.

Pada prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan berhasil dengan baik bilamana keterbatasan kemampuan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki itu dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan karena manajemen merupakan kegiatan pencapaian tujuan melalui kerjasama antar manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni , ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya. Banyak ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya peneliti mengemukakan pendapat manajemen Menurut Hasibuan (2011:2) menyatakan:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Peneliti juga mengemukakan pengertian manajemen menurut G.R. Terry (2010:16) berpendapat bahwa :

“Manajemen merupakan suatu tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerak, pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Adapun pengertian manajemen menurut James AF Stoner dalam Sri Wiludjeng (2007:1) mendefinisikan:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan efek dari anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dari ketiga definisi tersebut dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya dengan efektif dan efisien dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada di organisasi atau perusahaan, dan dalam hal ini beberapa tahapan proses dalam pencapaian tujuan tersebut yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerak dan pengendalian.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen dalam hal ini dibagi terdiri atas beberapa yaitu ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktifitas-aktifitas.

2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di zaman yang modern dan maju sekarang ini semakin besar perannya bagi kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi, baik organisasi yang berorientasi pada keuntungan atau *profit* seperti perusahaan bisnis perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah (yang sebagian besar tidak berbasis pada keuntungan/ *non-profit oriented*). peran tersebut diantaranya ialah untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien diantaranya ialah membuat sasaran, strategi dan inovasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya manusia. Karena semakin pentingnya sumber daya manusia dalam peranannya dalam perusahaan atau organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dengan apa yang disebut manajemen sumber daya

manusia Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau organisasi. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia itu sendiri meliputi pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli :

Peneliti mengemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu SP. Hasibuan (2010:22) bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan Dessler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:5) bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian”.

Sedangkan Menurut Schuler yang dikutip dalam Edy Sutrisno (2011:6) bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersenut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat”

Adapun menurut Flippo dalam Marwansyah (2012:3) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna untuk pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditetapkan di awal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia. Veithzal Rivai (2011:13) mengungkapkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi 2 (dua) yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif yang penulis dapat jabarkan dibawah ini:

1. Fungsi Manajerial, terdiri dari :
 - a. Perencanaan (*planing*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran dan informasi kepada pimpinan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas-fasilitas dan sumber daya manusia. unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka langkah selanjutnya adalah memberikan pengarahan setiap unit lain. Gunanya agar setiap tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat terealisasi atau dapat diwujudkan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi ini dilakukan setelah ketiga fungsi sebelumnya dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi Operational, terdiri dari :

a. Pengadaan (*Recruitment*)

Manajemen harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi untuk jabatan tertentu yang dibutuhkan dan kuantitas pegawai atau jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang kemudian dilanjutkan

dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Manajemen diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterimanya sehingga dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja baik di jabatan yang ia terima. Manajemen sumber daya manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

c. Kompensasi (*Compentation*)

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atau seluruh usaha yang telah mereka lakukan. Oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut upah/gaji. Kompensasi diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawan harus berlandaskan azas adil dan layak.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Selanjutnya yang diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap atau tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manajer setiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga *treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan yang dimaksud adalah cara bagaimana para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi dan mampu menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasa disebut insentif, atau bentuk lain setiap pemberian fasilitas-fasilitas penunjang seperti asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai guna menjamin K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Fungsinya menjamin rasa aman pada karyawan saat tiba waktu pensiun. Hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan pegawai dan kepemilikan masyarakat luas. Pelaksanaan berbagai fungsi Manajemen SDM bukan hanya menciptakan SDM yang produktif yang mendukung organisasi akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat SDM dalam berkarya, pelaksanaan *job analysis*, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi akan meningkatkan potensi SDM untuk berkarya dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti kompensasi, perlindungan, dan hubungan perubahan yang baik akan dapat menimbulkan stimulus yang mendorong meningkatnya semangat kerja SDM.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Tiap organisasi yang memerlukan kerjasama antar manusia dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Kita melihat perkembangan dari kepemimpinan pra ilmiah kepada kepemimpinan yang ilmiah. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman, intuisi, dan kecakapan praktis.

Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seseorang pemimpin. Dalam tingkatan ilmiah kepemimpinan dipandang sebagai fungsi, bukan sebagai kedudukan atau pembawaan pribadi seseorang. Maka diadakanlah suatu analisa tentang unsur-unsur dan fungsi yang dapat menjelaskan kepada kita, syarat-syarat apa yang diperlukan agar pemimpin dapat bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda-beda. Pandangan baru ini membawa pembahasan besar, cara bekerja dan sikap seseorang pemimpin yang dipelajari. Konsep baru tentang kepemimpinan melahirkan peranan baru yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin.

Titik berat beralihkan dari pemimpin sebagai orang yang membuat rencana, berfikir dan mengambil tanggung jawab untuk kelompok serta memberikan arah kepada orang-orang lain. Kepada anggapan, bahwa pemimpin itu pada tingkatan pertama adalah pelatih dan koordinator bagi kelompoknya. Fungsi yang utama adalah membantu kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja secara lebih efisien dalam peranannya sebagai pelatih seorang pemimpin dapat memberikan bantuan-bantuan yang khas. Berikut ini di kemukakan beberapa definisi dari para

ahli tentang kepemimpinan sebagai berikut :

Peneliti mengemukakan pengertian menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) menyatakan :

“Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan”.

Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) menyatakan :

“Mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen”.

Sedangkan pengertian lainnya yang dikemukakan oleh George R. Terry (Miftah Thoha, 2010:5) menyatakan :

“Bahwa Kepemimpinan adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.

Berdasarkan definisi kepemimpinan yang diungkapkan oleh para ahli maka penulis sampai pada pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di awal.

2.1.3.1 Komponen-Komponen dalam Kepemimpinan

Tikno Lensufie (2010:3) berpendapat bahwa, pemimpin tidak berdiri sendiri

tetapi memiliki sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu :

1. Pemimpin

Seseorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi ia harus berfikir holistik dan memegang kendali organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seseorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin dia harus mempunyai visi, spirit, karakter dan kapabilitas.

2. Kemampuan Menggerakkan

Dua kata ini mengandung unsur yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seseorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seseorang pemimpin dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbuan, sistem transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

3. Pengikut

Pengikut adalah salah satu unsur yang penting di dalam kepemimpinan . pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas. Muncul sebuah pertanyaan mungkinkah di dalam suatu kepemimpinan tidak ada pengikutnya ? jawabannya mungkin, karena seseorang dapat memimpin dirinya sendiri untuk meraih impian dan visinya. Namun, hal itu bukanlah struktur kepemimpinan yang ideal seperti pola kepemimpinan umumnya.

4. Tujuan

Tujuan di dalam kepemimpinan merupakan suatu alasan utama mengapa sebuah organisasi dibentuk. Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

5. Organisasi

Seseorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Organisasi merupakan wadah atau tempat kepemimpinan berada.

Dalam teori yang dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen kepemimpinan dalam organisasi yaitu adanya seorang pemimpin, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan bawahan, adanya pengikut, adanya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dan adanya organisasi itu sendiri.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

1. Faktor Kemampuan Personal

Pengertian kemampuan personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan jika tidak, ia hanya

akan menjadi pemimpin yang bisa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.

2. Faktor Jabatan

Pengertian jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini. Semuanya seakan terstrukturisasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinannya yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan mempunyai kalah pengaruh sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama akan mempunyai pengaruh yang berbeda.

3. Situasi dan Kondisi

Pengertian situasi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif jika hadir seseorang pemimpin yang kharismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkpribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiutas maka kehadiran kepemimpinan yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

2.1.3.3 Fungsi dan Peran Pemimpin

Fungsi pemimpin didalam organisasi menurut Terry (1960) dialih bahasakan oleh Sutrisno (2010:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu : perencanaan, penggerakan, pengorganisasian, dan pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam bekerja sama yang optimal.

Berikut peran pemimpin yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010:219) diantaranya :

1. Peran Interpersonal

- a. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi dengan bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai simbol keberadaan organisasi.
- b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan.
- c. Peran selaku penghubung dimana seorang pemimpin mampu memberikan perhatian khusus bagi mereka yang mampu berbuat bagi organisasi.

2. Peran Informasional

Peran informasional terbagi menjadi 3 peran yaitu :

- a. Seorang pemimpin adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
- b. Sebagai pembimbing informasi
- c. Peran selaku juru bicara organisasi

3. Peran Pengambilan Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi menjadi 3 peran yaitu :

- a. Sebagai entrepreneur diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi organisasi
- b. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Kepemimpinan yang baik dan efisien sangatlah diperlukan untuk organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan.

Adapun tugas-tugas kepemimpinan menurut Sutrisno (2010:228) adalah sebagai berikut :

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam unit kerja dengan membantu atau menolong bawahan mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan tersebut.

2. Sebagai Instruktur

Sebagai instruktur atau pengajar yang baik terhadap bawahan dengan menjadi guru bijaksana yang memungkinkan setiap bawahannya semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugas.

3. Pemimpin Rapat

Suatu rencana yang akan disusun didahului oleh rapat agar pelaksanaannya lebih mudah, pemimpin perlu mengadakan rapat dan pemimpin dengan

mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait melaksanakan rencana tersebut.

4. Pengambil Keputusan

Keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh keberhasilannya dalam mengambil keputusan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai risiko tinggi bila tidak didasarkan pada aturan yang berlaku.

5. Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya, karena untuk meminimalisir hambatan.

Dalam teori yang telah dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa tugas-tugas kepemimpinan yang merupakan cerminan dari perilakunya dalam proses kepemimpinan seperti sebagai pembimbing, pengajar, pemimpin, pengambil keputusan, dan pendelegasian wewenang.

2.1.3.4 Teori-teori Kepemimpinan

Banyak studi ilmiah yang dilakukan orang mengenai kepemimpinan dan hasilnya berupa teori-teori kepemimpinan. Menurut (Kartini Kartono, 2013:71).

Teori yang dimunculkan menunjukkan perbedaan dalam :

1. Pendapat dan uraiannya
2. Metodologinya
3. Interpretasi yang diberikan
4. Kesimpulan yang ditarik

Setiap teoritikus mempunyai segi penekannannya sendiri, yang dipandang dari satu aspek tertentu dan penganutnya berkeyakinan bahwa teori itulah yang paling benar dan paling tepat.

Teori kepemimpinan menurut G.R Terry yaitu teori-teori sendiri ditambah dengan penulis lain yang dikutip oleh (Kartini Kartono, 2013:71) sebagai berikut :

1. Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah, pelaksanaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Pemimpin yang melakukan pengawasan ketat agar semua pekerjaan berlangsung efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugas masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam organisasi tersebut. Pemimpin ini hanya sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

2. Teori Psikologis

Menurut teori ini menyatakan seseorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan organisasi guna mencapai tujuan organisasi ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

3. Teori Sosiologis

Pada teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam organisasi dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam organisasi. Pemimpin menetapkan

tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh sebab itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para pegawainya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

5. Teori *Laissez Faire*

Teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus organisasinya dengan baik tetapi dia menyerahkan organisasinya kepada para bawahannya, dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol atau tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis. Semua hal itu mengakibatkan tidak adanya kewibawaan dari pimpinan tersebut serta tidak dapat mengontrol dan mengkoordinasi setiap pekerjaannya.

6. Teori Kepakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seseorang itu berkelakuan kurang lebih serupa, yaitu ia tidak melakukan tindakan yang identik serupa dalam setiap situasi yang dihadapi dan mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

7. Teori Sifat Orang-orang Besar

Banyak yang dilakukan orang yang mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan

kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seseorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Terhadap beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seseorang pemimpin yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, enegik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, perca diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

8. Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi di lingkungan sekitar dan zamanya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu.

9. Teori Humanistik/populastik

Menurut teori ini adalah merealisir kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan yang dicapai melalui antara pemimpin dan bawahan. Hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

Dalam teori yang dijabarkan diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan menggeneralisasikan suatu perilaku pemimpin dan konsep-konsep

kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dengan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan oleh menurut George R. Terry dalam Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan menurut George R. Terry dalam Thoha (2010:52) sebagai berikut :

- a) Fungsi sebagai motivator
 - 1. Kemampuan pemimpin dalam berinovasi
 - 2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja organisasi.
- b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - 1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
 - 2. Kemampuan pemimpin dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
- c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai dengan tanggung jawab.
 2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
 2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

2.1.4 Pengertian Kompensasi

Masalah kompensasi sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja dan berpengaruh terhadap semangat kerja dan moral tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap organisasi manapun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul pegawai. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari kompensasi.

Peneliti mengemukakan pendapat Malayu S.P Hasibuan (2012:118) menyatakan :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Peneliti juga mengemukakan pendapat Veithzal Rivai (2011:357) menyatakan :

“Kompensasi merupakan suatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Lalu menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012:176) menyatakan :

“Kompensasi pegawai adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Adapun pengertian kompensasi menurut Fajar,(2010:154) menyatakan :

“Kompensasi adalah seluruh *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan (*benefit*)”.

Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi. Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas secara umum dapat dikatakan bahwa kompensasi itu merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai atas apa yang pegawai telah lakukan kepada organisasi. Pemberian kompensasi ini bisa diberikan langsung berupa uang maupun tidak langsung berupa uang dari organisasi ke pegawainya.

2.1.4.1 Penggolongan Kompensasi

Hasibuan (2012:118) berpendapat bahwa, secara umum kompensasi secara finansial dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Direct Compensation

Merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif.

2. Indirect Compensation

Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi

kesehatan, bantuan pendidikan, pembayaran selama cuti atau sakit. Berikut ini pendapat yang diungkapkan oleh para ahli mengenai gaji, yaitu sebagai berikut :

Peneliti mengemukakan pendapat dari Hariandja dalam Kadarisman (2012:316-317) menyatakan :

“Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya di sebuah organisasi. Dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi”.

Lalu enurut Mardi (2011:107) menyatakan :

“Gaji adalah sebuah bentuk pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan kepada pegawai”.

Sedangkan Amstrong dan Murlis dalam Kadarisman (2012:324) menyatakan :

“gaji merupakan bayaran pokok yang diterima oleh seseorang”.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji merupakan balas jasa yang diterima pegawai yang bekerja disuatu perusahaan atau instansi dalam waktu tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi dan sifatnya tetap.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi finansial harus diperhatikan bahwa kompensasi finansial dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu yang menerimanya. Hal ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu sama lainnya. Oleh sebab itu dalam menetapkan suatu kebijakan imbalan terdapat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan selain faktor jumlahnya.

Hasibuan (2012:127) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari tenaga kerja (penawar) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Keadilan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan atau organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas Kerja Karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktifitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan Undang-Undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha atau

organisasi sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi pegawai karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/ *Cost of Living*

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya pegawai yang biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Pegawai

Pegawai yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang besar. Sebaliknya pegawai yang jabatannya yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapat gaji/kompensasi lebih besar.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasi lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (*Disquieted Unemployment*).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit/sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) besar, maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan risikonya (finansial, keselamatan) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Dalam teori yang di kemukakan diatas dari faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi dapat disimpulkan bahwa ada tiga faktor yaitu faktor intern organisasi meliputi kemampuan perusahaan, serikat buruh. Lalu yang kedua faktor pribadi pegawai meliputi produktifitas kerja, posisi jabatan, pendidikan pengalaman, jenis sifat pekerjaan. Faktor yang ketiga ialah faktor Ekstern meliputi penawaran dan permintaan kerja, biaya hidup, kebijakan pemerintah dan kondisi perekonomian nasional

2.1.4.3 Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi menurut Ardana (2012:154), adalah sebagai berikut :

1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi maka terjadilah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dalam pelaksanaannya karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensai kerja sesuai dengan perjanjian.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, sosial, dan egoistiknya sehingga karyawan bisa memperoleh kepuasan kerja dari jbatny.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar manajer akan lebih mudah untuk memotifasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

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

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup maka akan menimbulkan semangat kedisiplinan karyawan akan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

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

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan Undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Dari pemaparan mengenai fungsi dan tujuan kompensasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai dampak positif, baik bagi organisasi yang mengorbankan sumber dananya maupun pihak pekerja yang mengorbankan daya upayanya.

2.1.4.4 Metode Pemberian Kompensasi

Menurut Ardana (2012:154-155), metode pemberian kompensasi dikelompokkan sebagai berikut:

1. Metode Tunggal

Yaitu suatu metode dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan pada ijazah terakhir pendidikan yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir dijadikan standarnya. Misalnya Pegawai Negri Sipil ijazah formalnya S-1 maka golongannya III-A dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk itu setiap departemen sama.

2. Metode Jamak

Yaitu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok tidak ada, terdapat pada perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat deskriminasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya metode pemberian kompensasi hendaknya yang memberikan kepuasan pada pegawai, laba organisasi, dan lain-lain jadi semua pihak mendapat kepuasan dari metode tersebut.

2.1.4.5 Sistem Pembayaran Kompensasi

Ardana (2012:155-156) berpendapat bahwa sistem pembayaran kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Sistem Waktu

Kompensasi (Gaji, Upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti: jam, hari, minggu, bulan. Administrasi pengubahannya relatif mudah dapat ditetapkan pada karyawan, maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil (*Output*)

Kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per otong, meter, liter, kilogram. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan. Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, seperti karyawan administrasi.

3. Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang penempatan atau penetapannya besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan atau lama waktu pengerjaan. Penetapan besarnya balas jasa didasarkan pada sistem ini dinilai cukup rumit, lama waktu pengerjaan, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar. Perhitungan yang tepat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan sistem pembayaran kompensasi memberikan kepuasan pada pegawai, laba untuk organisasi, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas, jadi semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pembayaran yang diterapkan.

2.1.4.6 Waktu Pembayaran Kompensasi

Waktu pembayaran kompensasi menurut Ardana (2012:156) adalah sebagai berikut :

Kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonaviditas perusahaan semakin besar, kesengan dan konsentrasi kerja akan lebih baik, misalnya gaji dibayarkan setiap tanggal 1.

Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

Kebijaksanaan kompensasi harus diprogramkan dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat.

2.1.4.7 Keadilan dan Kelayakan dalam Pemberian Kompensasi

Ardana (2012:156) berpendapat bahwa program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya. Supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah atau semangat kerja ,kepuasan kerja pegawai dan kinerja karyawan. Berikut penjelasannya:

1. Azas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja atau kinerja pegawai, semangat kerja yang ada di dalam diri pegawai, jenis pekerjaan yang dilakukan, resiko pekerjaan, tanggung jawab,

jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Adil dalam hal ini bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Azas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan azas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, kinerja pegawai yang bisa tinggi disebabkan oleh azas adil itu sendiri, semangat kerja, kedisiplinan, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang baik.

2. Azas Layak

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Dalam hal ini pegawai harus menerima kompensasi sesuai dengan beban kerja yang dilakukan oleh pegawai itu sendiri.

Dalam penjabaran keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi sudah sepatutnya organisasi memberikan kompensasi sesuai dengan kinerja, risiko pekerjaan dll. lalu sesuai asas kelayakan yaitu seperti sesuai UMK atau sesuai dengan biaya hidup yang ada pada pegawai tersebut.

2.1.4.8 Dimensi dan Indikator Kompensasi.

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap organisasi memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawainya.

Terdapat 2 (dua) dimensi yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2011:357), yaitu :

1) Kompensasi finansial langsung, yang tersiri dari

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seseorang pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seorang pegawai yang nilainya diatas gaji normalnya. Bonus juga bisa digunakan sebagai penghargaan terhadap pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh organisasi atau untuk dedikasinya kepada organisasi.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif adalah variabel penghargaan

yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan semangat pegawai berusaha meningkatkan produktifitas kerjanya.

2) Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*)

Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan organisasi terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Dengan kompensasi organisasi bisa memperoleh atau menciptakan, memelihara, dan mempertahankan produktifitas. Tanpa kompensasi yang memadai pegawai yang ada sekarang cenderung untuk keluar dari organisasi, tingkat absensi yang tinggi atau kedisiplinan yang rendah dan keluhan-keluhan lainnya bisa timbul.

2.1.5 Semangat Kerja Pegawai

Semangat kerja sangat penting dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan dengan mempunyai semangat kerja yang tinggi maka tugas yang diberikan akan terselesaikan dengan cepat dan baik. Setiap organisasi selalu menginginkan agar produktifitas kerja para pegawai dapat terus meningkat. Namun dalam kenyataannya, yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut seringkali mendapat perhatian, tidak hanya usaha-usaha yang dilakukan untuk

meningkatkan semangat kerja dan kegairahan bekerja pegawai. Memang dapat diakui, bahwa para pegawai dapat bekerja dengan cara diawasi. Tetapi akan berbeda halnya jika pegawai bekerja dengan kemampuannya sendiri atau dengan semangat kerja yang dimilikinya masing-masing.

2.1.5.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai sehingga mereka dapat menyelesaikan dan melakukan seluruh tugas dan pekerjaannya dengan baik. Semangat kerja seseorang bisa saja dipengaruhi oleh situasi dari pegawai itu sendiri, bawahan, pimpinan maupun lingkungan sekitar tempat bekerja. Berikut ini pendapat yang diungkapkan oleh para ahli mengenai semangat kerja, yaitu sebagai berikut :

Peneliti mengemukakan pendapat menurut S.P Hasibuan (2010 :185) menyatakan:

“Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal, akan merangsang seseorang untuk berkarya dan beraktifitas dalam pekerjaannya”.

Sedangkan menurut Ikhwan Sopa (2011:261) berpendapat :

“Semangat kerja adalah keadaan yang membuat kita menikmati aktivitas dan pekerjaan . semangat cenderung akan dibarengi dengan kejernihan pikiran, menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan yang tepat. Semangat memungkinkan kita menyelesaikan berbagai hal dengan waktu yang lebih sedikit”.

Lalu menurut Moekijat (2012:131) menyatakan :

“Semangat kerja atau moril kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah suatu reaksi yang diberikan oleh dalam hal ini pegawai dan suatu kelompok lingkungan kerjanya dimana reaksi tersebut dicerminkan dengan keadaan puas, senang dan giat dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja pegawai dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi akan memberikan keuntungan bagi organisasi dan sebaliknya pegawai yang memiliki semangat kerja yang rendah dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi. Oleh karena itu, seseorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawainya.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja seorang pegawai. Seperti yang dinyatakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2010:203), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja seseorang adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian.
3. Berat rintangan pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya.
7. Sifat kerja monoton atau tidak.

Faktor-faktor diatas sangat mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja pegawai, oleh karena itu organisasi harus selalu memperhatikan faktor-faktor tersebut. Apabila semangat kerja pegawai berada pada tingkat yang tinggi bukanlah sesuatu masalah karena hal ini merupakan harapan dari organisasi, tetapi jika semangat pegawai menurun dan berada pada tingkat yang rendah maka akan sangat merugikan bagi pihak organisasi.

2.1.5.3 Cara untuk Meningkatkan Semangat Kerja

Ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja yaitu dengan memberikan kepada pegawai beberapa bentuk kebutuhan baik yang bersifat materi maupun non materi. Cara dan kombinasi mana yang paling tepat biasanya dari organisasi tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Pendapat para ahli menurut Nitisemito yang dikutip kembali oleh Ahmad Tohardi (2011:420) cara-cara tersebut antara lain :

1. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawan. Pengertian cukup ini sangat relatif sifatnya. Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan mempunyai pengaruh terhadap kegairahan kerja.

2. Sesekali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan.

Untuk menghindari hal-hal seperti ini perusahaan perlu sekali menciptakan suasana santai pada waktu tertentu.

3. Harga diri perlu mendapat perhatian

Perusahaan yang baru biasanya mempunyai karyawan ahli yang hasil kerjanya dapat diandalkan.

4. Tempat posisi karyawan pada posisi yang tepat

Setiap perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya pada posisi yang tepat artinya mereka pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka masing-masing.

5. Memberikan kesempatan kepada mereka untuk maju

Semangat kerja dan kegairahan kerja karyawan akan timbul jika mereka mempunyai harapan untuk maju. Sebaliknya, jika mereka tidak mempunyai harapan untuk maju dalam perusahaan, semangat kerja dan kegairahannya lama-kelamaan akan menurun.

6. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.

Semangat dan kegairahan kerja karyawan akan terpuruk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan dengan profesi mereka.

7. Usahakan karyawan mempunyai loyalitas.

Kesetiaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dapat menciptakan gairah semangat kerja.

8. Sekali-kali karyawan perlu juga diajak berunding

Dengan mengikut sertakan mereka berunding, perasaan bertanggung jawab akan timbul sehingga mereka melaksanakan kebijaksanaan baru tersebut dengan lebih baik.

9. Pemberian insentif yang terarah

Agar perusahaan dapat memperoleh hasil secara langsung, selain cara-cara yang

telah disebutkan diatas dapat pula ditempuh sistem pemberian insentif kepada karyawan.

Dari teori yang dijabarkan dari cara-cara meningkatkan semangat kerja yaitu mendapatkan gaji yang cukup, menciptakan suasana santai, adanya perhatian, penempatan posisi yang sesuai, memberikan kesempatan untuk maju, memberikan perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan, mempunyai loyalitas, karyawan diajak berunding dan pemberian kompensasi yang terarah.

2.1.5.4 Indikator Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi adalah suatu kondisi yang sangat diharapkan oleh setiap organisasi. Untuk mengetahui apakah seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi atau rendah maka dapat dilihat dari ciri-ciri yang terlihat dalam sikap sehari-hari. Indikator Semangat Kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito dalam Danang Ersanto Nugroho (2015:40-42), semangat kerja pegawai berkaitan dengan:

1. Produktivitas

Naik atau turunnya produktivitas dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Penurunan produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan memperlambat kesiapan pekerjaan.

2. Tingkat Absensi

Apabila ada gejala absensi naik maka perlu disikapi dengan cermat karena ketika seseorang pegawai semangatnya menurun maka mereka akan sering

untuk tidak datang bekerja.

3. Tingkat perpindahan karyawan (*labor turnover*)

Keluar masuknya pegawai yang meningkat disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada organisasi sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan yang lain yang dianggap lebih sesuai.

4. Tingkat Kerusakan

Naiknya tingkat kerusakan dapat menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang dan terjadi kecerobohan dalam pekerjaan.

5. Kegelisahan Pegawai

Kegelisahan dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan dalam bekerja dan keluhan kesah yang diungkapkan di antara sesama pegawai.

6. Tuntutan dari pegawai

Tuntutan merupakan bentuk perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

7. Pemogokan kerja oleh pegawai

Pemogokan merupakan bentuk perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan, apabila hal ini sudah memuncak dan tidak tertahan lagi maka akan menimbulkan tuntutan, dan jika tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan.

2.1.6 Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja

pegawainya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja. Disisi lain, para pegawai berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktifitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam organisasi. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan ataupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berikut definisi kinerja pegawai menurut beberapa ahli :

Peneliti mengemukakan pendapat Wilson Bangun (2012:231), menyatakan :

“Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerja (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*)”.

Sedangkan menurut Gomes, Faustino Cardoso (2010:162) menyatakan :

“Kinerja adalah catatan outcome dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan pegawai selama suatu periode waktu tertentu”.

Seperti halnya Malayu S.P Hasibuan (2012:105) menyatakan bahwa:

“Kinerja Pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah sebuah hasil kerja (*output*) prestasi kerja baik secara kuantitas ataupun kualitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.6.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) pegawai adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Berdasarkan penjabaran manfaat dan tujuan kinerja pegawai diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja diperlukan sebagai sarana menilai kinerja pegawai dimana pegawai merupakan living asset organisasi yang harus dibina atau dikembangkan.

2.1.6.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67-68), faktor yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan ability (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki

IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-sehari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.6.4 Jenis-Jenis Kinerja

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. Cepat dan langsung
 - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasan yang lain bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
 - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung membuat keputusan akhir.
 - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali manajer yang bertanggung jawab tidak mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
 - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
 - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
 - a. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan ke sejawat
 - a. Mungkin terlalu subyektif

Berdasarkan penjabaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis penilaian kinerja dapat dilakukan oleh setiap orang yang ada di organisasi tersebut seperti atasan, kelompok lini, kelompok staf, penilaian oleh keputusan komite, penilaian berdasarkan peninjauan lapangan, dan penilaian yang dilakukan oleh bawahan atau sejawat.

2.1.6.5 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2010:22) berpendapat bahwa dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :

- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
- e. Melakukan tindakan tersebut
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan suatu kinerja pegawai perlu adanya langkah-langkah yang harus dilalui oleh organisasi seperti mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dan mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Semua itu dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat.

2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja menurut Faustino Cardoso Gomes (2010:142) :

1. *Quantity of work* (kuantitas bekerja)
 - a. Jumlah kerja yang dilakukan
 - b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode

2. *Quality of work* (kualitas kerja)
 - a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas.
 - b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya
3. *Job knowledge* (pengetahuan kerja)
 - a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan.
 - b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan
4. *Creativeness* (kreatifitas)
 - a. Keahlian gagasan
 - b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Coorporation* (kerja sama)
 - a. Kesiediaan kerjasama dengan atasan
 - b. Kesiediaan kerjasama dengan rekan kerja
6. *Dependability* (dapat dipercaya)
 - a. Kesadaran dalam hal kehadiran
 - b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran
7. *Initiative* (inisiatif).
 - a. Semangat dalam melaksanakan tugas
 - b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya
8. *Personal quality* (kualitas pribadi)
 - a. Kepemimpinan
 - b. Integritas pribadi

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian dapat membantu penulis untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antar Variabel Independent dan Variabel Dependent yang memiliki kesamaan dalam penelitian, yang kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis beberapa penelitian yang terkait dengan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap semangat kerja sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Dewi Lestari (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada KJKS BMT Tumang Boyolali)	Kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	Terdapat persamaan dalam penelitian mengenai kepemimpinan, kompensasi sebagai <i>variabel independent</i> dan variabel semangat kerja sebagai <i>variabel Dependent</i>	Dalam penelitian terdapat perbedaan pada <i>variabel intervening</i> (semangat kerja)
2.	Herman Surijadi (2013) Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Koperasi Karyawan Telkomsel “Kisel” Cabang Ambon)	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	Terdapat persamaan dalam <i>variabel independent</i> yaitu kompensasi <i>variabel Dependent</i> yaitu semangat kerja	Terdapat perbedaan pada <i>variabel intervening</i> (semangat kerja) dan <i>variabel dependent</i> (kinerja pegawai)
3.	Mila Asmawiani Okta (2012) Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Semangat	Dalam penelitian terdapat pengaruh baik secara parsial dan simultan kompensasi dan	Antara penulis dan peneliti sama-sama membahas kompensasi sebagai <i>variabel</i>	Dalam penelitian membahas disiplin kerja sebagai tambahan <i>variabel</i>

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Sarana Duta Area 1 Sumatra	disiplin kerja terhadap kinerja secara langsung dan dapat pula mempengaruhi secara tidak langsung melalui semangat kerja	<i>independent</i> , semangat kerja sebagai <i>variabel intervening</i> dan kinerja sebagai <i>variabel dependent</i>	<i>independent</i> , penulis membahas masalah kompensasi sebagai tambahan <i>variabel independent</i>
4.	Eka Aliynur Agustina (2016) Pengaruh Semangat Kerja, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan SMEs kabupaten Demak	Dalam penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan semangat kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	Terdapat persamaan dalam penelitian kinerja sebagai variabel independent	Terdapat perbedaan yaitu adanya variabel disiplin, kepuasan kerja sedangkan peneliti tidak menggunakan variabel tersebut.
5.	Mohammad Zein Alaydrus (2016) Pengaruh Budaya Organisasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Mitra Asy-Syifa Kabupaten Pati	Dalam penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan	Terdapat persamaan dalam penelitian yaitu terdapat variabel semangat kerja dan variabel kinerja sebagai variabel independen	Terdapat perbedaan dalam penelitian yaitu penulis juga meneliti tentang semangat kerja sebagai <i>variabel intervening</i>
6.	Ahmad Athaul Karim dkk (2014) Pengaruh Kompensasi, Stress Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja (Studi pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Malang)	Kompensasi, Strss Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan	Terdapat persamaan dalam penelitian yaitu kompensasi sebagai <i>variabel independen</i>	Terdapat perbedaan dalam penelitian yaitu penulis menambahkan kepemimpinan sebagai <i>variabel independent</i> , semangat kerja sebagai <i>variabel intervening</i> dan kinerja sebagai

Lanjutan tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
				<i>variabel dependent</i>
7.	Rusli, Said Musnadi dan Mahdani (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Koperasi Unit Desa dan Usaha Kecil Menengah di Provinsi Aceh Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol 4, No.4 November 2015	Terdapat pengaruh baik secara parsial maupun simultan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja & hasil penelitian membuktikan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja.	Terdapat persamaan dalam penelitian yaitu variabel kepemimpinan sebagai variabel dependent dan kinerja sebagai variabel dependent	Terdapat perbedaan dalam penelitian yaitu penulis menambahkan kompensasi sebagai <i>variabel independent</i> dan semangat kerja sebagai <i>variabel intervening</i>
8	Zulkifli Harahap (2013) Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan (Survey pada hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat)	Terdapat pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.	Terdapat persamaan dalam penelitian yaitu kepemimpinan dan kompensasi sebagai <i>variabel independent</i> dan kinerja sebagai <i>variabel dependent</i>	Terdapat perbedaan dalam penelitian yaitu dalam <i>variabel intervening</i>

Sumber: Data Penelitian diolah dari berbagai sumber

2.2 Kerangka Pemikiran

Sebuah organisasi atau organisasi tidak dapat berjalan tanpa tanpa disukung faktor manusia yang merupakan aspek penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan tanpa adanya unsur tidak mungkin perusahaan

dapat sesuai tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan meningkatkan kinerja pegawai.

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para pegawai harus mempunyai semangat kerja yang tinggi dan baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi. Semakin mereka semangat maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai di Koperasi Pegawai Pemerintah Kota Bandung.

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kompensasi

Sementara itu untuk hubungan kepemimpinan dengan kompensasi, dalam hal ini kompensasi dan kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat. Menurut Mondy dan Neo dalam Zulkifli Harahap (2013) jenis kompensasi yang diberikan pada pegawai dapat berbentuk finansial dan non finansial.. Dan penelitian dari Widyatmini dan Lukman Hakim dalam Zulkifli Harahap (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan kompensasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kompensasi artinya semakin baik kepemimpinan maka kompensasi yang diberikan akan semakin baik.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Pegawai

Kepemimpinan mengandung arti seseorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama guna mencapai

sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian pegawai yang bersangkutan tidak hilang arah untuk mencapai tujuan perusahaan karena telah ada seorang pemimpin yang mengarahkan tersebut.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi bisa berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, dengan adanya kepemimpinan yang sesuai dengan yang diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Seseorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam memotivasi semangat kerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Lestari (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Pegawai

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

Organisasi 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. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmad Athaul Karim dkk (2014) menyatakan pemberian kompensasi yang sesuai dengan beban kerja dapat berpengaruh semangat kerja pegawai

2.2.3 Pengaruh Semangat kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Semangat kerja pegawai memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi, karena dapat mempengaruhi produktifitas pegawai yang bersangkutan. Semangat kerja merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. semangat seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan bisa berupa kebutuhan ekonomis dan kebutuhan non ekonomis. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya semangat dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mila Asmawiani Okta (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh terhadap kinerja. Jadi oleh karena itu jika pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin tidak hanya berinteraksi dengan internal organisasi tetapi juga pihak eksternal organisasi. Dengan pihak internal, pimpinan akan berinteraksi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan. Tugas ini tidak mudah karena orang-orang dalam organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda-beda. Selain berinteraksi dengan pihak internal, pimpinan juga berinteraksi dengan pihak eksternal dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial, misalnya menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, dan mitra kerja. Pemimpin juga berperan sebagai penghubung dengan menciptakan jaringan yang luas. Pemimpin memegang peran informasional dengan memantau arus informasi kepihak yang membutuhkan, serta menggunakan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan. Pemimpin diharapkan mampu mengkaji situasi yang dihadapi serta mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan. Selain itu pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan yang dapat merugikan organisasi.

Melihat pentingnya peran pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan organisasi, maka setiap organisasi berupaya agar pemimpinnya mampu melakukan peran-peran tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noor Ubaidillah dan Agus Prayitno (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

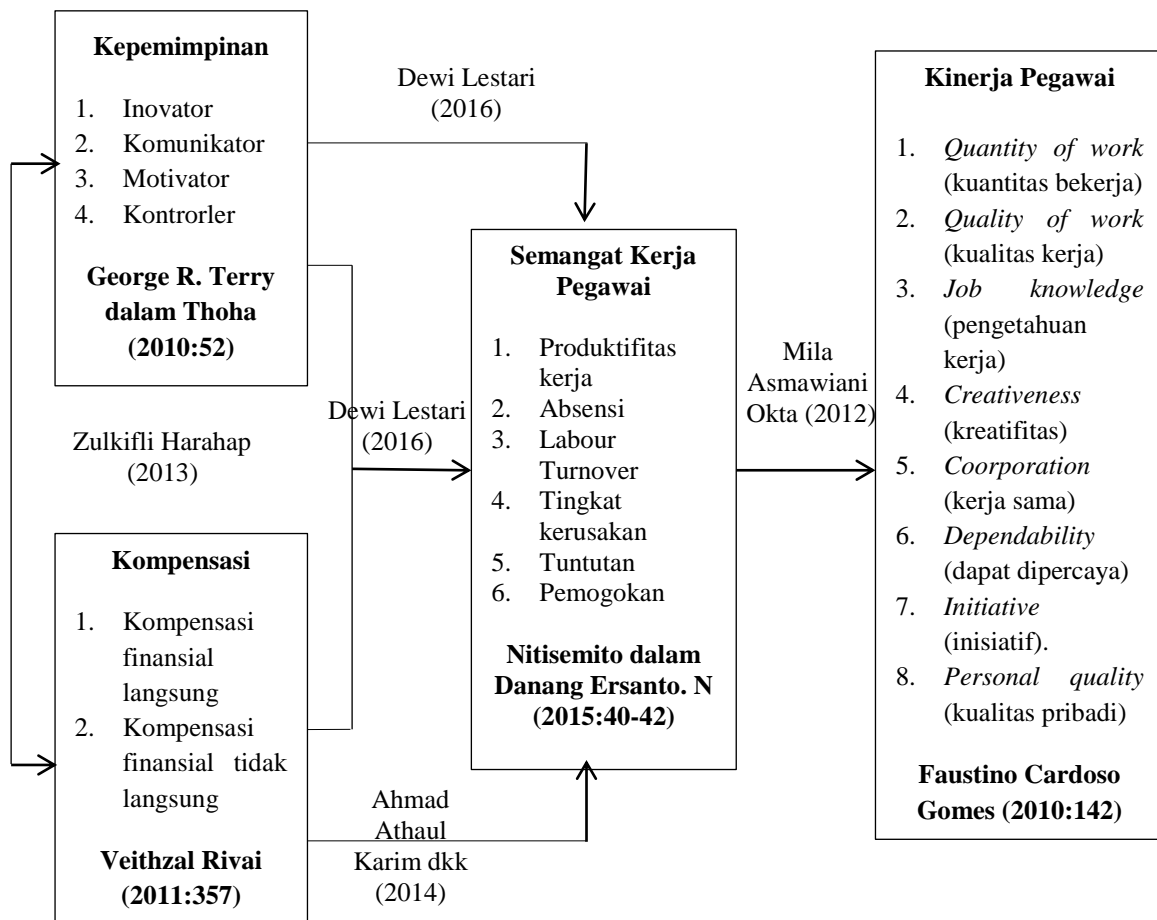
2.2.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Bangun, 2012). Imbalan yang dibayarkan kepada pegawai ini dapat berupa uang, barang langsung atau tidak langsung seperti pakaian seragam, asuransi, fasilitas transportasi dan lainnya. Kompensasi merupakan kewajiban bagi organisasi yang mempekerjakan pegawai. Meskipun demikian perusahaan organisasi memberikan kompensasi kepada pegawainya dengan beberapa tujuan (Hasibuan, 2014). Pertama, pemberian kompensasi dengan tujuan ikatan kerja sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan organisasi harus membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati. Kedua kompensasi dimaksudkan untuk kepuasan kerja. Karyawan akan menggunakan kompensasi yang diterima untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja. Ketiga untuk pengadaan pegawai yang efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* akan lebih mudah diperoleh. Keempat, kompensasi dapat digunakan untuk memotivasi dan mempertahankan pegawai agar tidak meninggalkan organisasi atau instansi. Kelima, pemberian kompensasi yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku. Terakhir, kompensasi dapat menghindarkan organisasi dari intervensi serikat pekerja maupun pemerintah.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain produktifitas pegawai, jabatan pegawai, pendidikan dan pengalaman, biaya hidup, penawaran dan permintaan tenaga kerja, serikat pekerja, peraturan pemerintah, dan kondisi perekonomian nasional. Semakin tinggi produktifitas pegawai, semakin tinggi jabatan karyawan, semakin tinggi dan pengalaman kerja pegawai, pada umumnya kompensasinya akan semakin tinggi pula. meskipun demikian besarnya pengaruh masing-masing faktor di setiap organisasi / perusahaan berbeda-beda.

Dalam hal ini besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada pegawai dilihat dari produktifitas, jabatan, pendidikan dan pengalaman, biaya hidup, pendidikan dll akan berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nono Harsono (2016) menyatakan bahwa kompensasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan asumsi diatas mengenai kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai peneliti mencoba mengembangkan penelitian ini dengan melihat penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh peneliti lai. Sehingga dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai
2. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap semangat kerja pegawai
3. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja.
4. Terdapat pengaruh semangat kerja pegawai terhadap kinerja pegawai.