

**HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DENGAN PENINGKATAN SEMANGAT
KERJA KARYAWAN**
(STUDI KASUS PADA PT SEPATU BATA Tbk.)

Diana Azwina

Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang

dosen01741@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran dan penjelasan tentang 1. ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi finansial dengan semangat kerja karyawan dan arah hubungannya, 2. ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja karyawan dan arah hubungannya, 3. ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) dengan semangat kerja karyawan dan arah hubungannya.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Penelitian diarahkan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih sekaligus untuk menaksir hubungan antar variabel dalam suatu populasi. Sampel di tarik dengan menggunakan teknik non probabilita dan random berlapis. Sampel dalam penelitian ini adalah 75 karyawan pabrik PT Sepatu Bata Tbk. Jakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pengujian korelasi antar variabel.

Secara umum hasil penelitian memperlihatkan terdapatnya 1. hubungan yang sangat signifikan dan positif antara kompensasi finansial dengan semangat kerja karyawan, 2. hubungan yang sangat signifikan dan positif antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja karyawan, 3. hubungan yang sangat signifikan dan positif antara Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) dengan semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik/tinggi kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan), semakin baik/tinggi pula semangat kerja karyawan. Semakin rendah kompensasi finansial, kompensasi non finansial, dan Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan), semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

Kata Kunci: Kompensasi Finansial, Kompensasi Non Finansial, Semangat Kerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to obtain a description and explanation of 1. the presence or absence of the relationship between financial compensation with employee morale and the direction of relationships,

2. whether or not the relationship between non-financial compensation with employee morale and the direction of relationships, 3. the presence or absence of relations between financial compensation and non-financial compensation (overall) with employee morale and the direction of its relationship.

Data were collected by using questionnaires as research instruments. Research is directed to find the relationship between two or more variables as well as to estimate the relationship between variables in a population. The samples were pulled using non-probability and stratified random sampling. The sample in this research is 75 factory employees of PT Sepatu Bata Tbk. Jakarta. The research method used in this research is by testing the correlation between variables.

In general, the results of the study show that there is 1. a very significant and positive relationship between financial compensation with employee morale, 2. a very significant and positive relationship between non-financial compensation with employee morale, 3. a very significant and positive relationship between between financial compensation and non-financial compensation (overall) with employee morale. Based on the results of the study it can be concluded that the better / higher financial compensation, non financial compensation, and overall between financial compensation and non-financial compensation, the better / higher employee morale. The lower the financial compensation, non financial compensation, and overall between financial compensation and non-financial compensation, the lower the employee morale.

Keywords: Financial Compensation, Non Financial Compensation, Employee Morale

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara umum, organisasi bisnis bertujuan untuk memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya. Hal ini dikarenakan kelangsungan hidup organisasi bisnis harus dipertahankan. Selain itu, kesuksesan organisasi bisnis umumnya di nilai dari kemampulabaannya. Semakin baik kemampulabaannya semakin meningkat pula harga sahamnya di pasar. Menurut George R. Terry (1960:34 dalam FX Soedjadi (1992:6), Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, diperlukan faktor-faktor produksi yaitu *man/manusia/tenaga kerja*, *money/modal/uang*, *materials/bahan baku/informasi*, *machines/mesin*, *method/metode* dan *market/pasar*. Di antara smua faktor produksi tersebut, *man/manusia/tenaga kerja* adalah yang terpenting karena manusia yang mengelola faktor produksi lain. Oleh sebab itu, manusia perlu di beri perangsang agar selalu bersemangat dalam mengelola organisasi dengan memaksimalkan sumber dayanya. Semangat tersebut disebut dengan motivasi.

Motivasi bisa di lihat sebagai suatu fakta sosial di mana tiap orang akan bersemangat untuk melakukan suatu hal apabila ada motivatornya. Wayne F. Casio (1995) dalam Husein Umar (1999:37), menyatakan motivasi adalah “*a force that result from an individual’s desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, and social approval).*” Dari definisi tersebut terlihat bahwa manusia akan terdorong untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi kebutuhannya, utamanya kebutuhan dasar.

Pembicaraan tentang motivasi kuat kaitannya dengan imbalan/kompensasi dari organisasi/perusahaan kepada karyawannya. Jumlah kompensasi yang mencukupi merupakan motivator utama dalam menaikkan semangat kerja karyawan mengingat kompensasi menyangkut terpenuhinya kebutuhan pribadi karyawan dan keluarganya. Jika kompensasi yang diterima karyawan tidak mencukupi untuk memenuhi kabutuhan hidupnya, maka semangat dan gairah kerja karyawan dapat menurun. Akibat selanjutnya adalah timbulnya ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan terjadi penurunan prestasi dan produktivitas kerja karyawan.

Kondisi ini terjadi di PT Sepatu Bata Tbk. Dari wawancara dengan Industrial Relation Manager, diketahui bahwa perusahaan telah memberi kompensasi dalam berbagai bentuk, namun karyawan PT Sepatu Bata Tbk, menilai kompensasi tersebut belum mencukupi dan sebagai konsekuensinya timbulnya penurunan tingkat disiplin yang akibat lanjutannya adalah timbulnya banyak keluhan sehingga terjadi penurunan tingkat produktivitas kerja. Kesepakatan Kerja

Bersama (KKB) antara PT Sepatu Bata Tbk., dengan Serikat Pekerja Tekstil, Sandang, dan Kulit Unit Kerja PT Sepatu Bata Tbk. menyatakan bahwa paket kompensasi tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama antara perusahaan dengan serikat pekerja (perwakilan karyawan). Perusahaan juga selalu menyesuaikan kompensasi dengan Upah Minimum Propinsi (UMP), menaikkan upah sesuai kenaikan Indeks Harga Konsumen (IHK), dan menyesuaikan tunjangan transport dengan ketentuan pemerintah. Penyesuaian tersebut dilaksanakan demi menghindari timbulnya gejolak karyawan karena merasa penghasilannya tidak disesuaikan dengan kondisi yang berlaku.

Oleh karena itu pimpinan perusahaan perlu memberi perhatian besar dalam menentukan besarnya kompensasi. Pemberian kompensasi secara layak akan meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya akan memberi dampak positif terhadap prestasi karyawan. PT Sepatu Bata Tbk. pun menyadari hal ini sehingga selalu berupaya memenuhi kebutuhan hidup karyawannya sebagai balas jasa atas kontribusi karyawan kepada perusahaan. Upaya perusahaan tersebut di realisasikan dengan memberikan:

- Upah minimal sebesar Upah Minimum Propinsi (UMP)
- Kesempatan untuk memiliki saham perusahaan
- Penghargaan yang berbentuk bonus/gratifikasi setiap tahun, uang kehadiran (bila selalu hadir sebulan), premi (bila mencapai target produksi tiap minggu).

Meskipun begitu, karyawan masih berfikir untuk mencari pekerjaan sambilan agar terpenuhi kebutuhannya.

Terkait dengan serangan terhadap menara World Trade Center (WTC) di New York dan Gedung Pertahanan Amerika (Pentagon) 11 September 2001, ternyata kejadian ini berakibat besar bagi perekonomian dunia, utamanya bagi negara berkembang seperti Indonesia. Kunci dari pemulihan perekonomian adalah dengan masuknya investasi asing karena investasi dari dalam negeri dan kondisi ekonomi pemerintah tidak mampu menstimulus pertumbuhan ekonomi (Kompas:2001:4).

Bata yang merupakan salah satu investor asing yang bekerjasama dengan pemerintah Indonesia banyak mempekerjakan tenaga kerja dari Indonesia. Dalam kaitan dengan kejadian serangan terhadap WTC dan Pentagon diatas, walaupun yang paling besar terkena dampaknya adalah industri tekstil dan sepatu, namun Bata mampu menunjukkan bahwa dirinya tidak terpengaruh. Laporan keuangan tahun 2001 memperlihatkan grafik laba bersih dan penjualan bersih yang meningkat. Hal ini berarti Bata tidak mengalami kendala dalam memenuhi hak-hak normatif karyawannya melalui kompensasi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka masalah yang akan dibahas dan dicari jawabannya dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat hubungan antara kompensasi finansial dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan bagaimanakah hubungan yang terjadi?
2. Apakah terdapat hubungan antara kompensasi non finansial dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan bagaimanakah hubungan yang terjadi?
3. Apakah terdapat hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan/bersama-sama) dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan bagaimanakah hubungan yang terjadi?

C. Pembatasan Masalah

Dengan adanya keterbatasan peneliti dan agar lebih memudahkan untuk dipahami, maka dalam penelitian ini peneliti membatasi penelitian untuk melihat ada atau tidaknya Hubungan antara Kompensasi yang diberikan perusahaan dengan Peningkatan Semangat Kerja Karyawan serta bagaimana hubungan yang terjadi. Penyebaran kuesioner diberikan kepada karyawan pabrik PT Sepatu Bata Tbk. yang berlokasi di Pahlawan Kalibata Jakarta Selatan.

Diantara berbagai jenis/bentuk kompensasi, yang akan dibahas dalam penelitian ini dibatasi pada jenis kompensasi seperti terlihat dalam gambar II.1 dalam jurnal ini.

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan penjelasan tentang:

1. Ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi finansial dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan arah hubungan yang terjadi.
2. Ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi non finansial dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan arah hubungan yang terjadi.
3. Ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan/bersama-sama) dengan peningkatan semangat kerja karyawan, dan arah hubungan yang terjadi.

E. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak dari segi teoritis dan Praktis.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia, utamanya mengenai semangat kerja karyawan ditinjau dari segi kompensasi. Harapan lain adalah dapat menambah wawasan pembaca.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi penyempurnaan penyusunan dan pengambilan keputusan PT Sepatu Bata Tbk. dalam rangka membentuk karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Husen Umar (1999:16) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan secara teratur dalam jumlah tertentu sebagai balas jasa atas kerja karyawan. Kompensasi dilihat pula sebagai penghargaan kepada karyawan secara adil dan layak atas prestasi kerja dan sumbangan yang telah diberikannya kepada organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Prajudi:1994:160).

Kompensasi bukan hanya terdiri dari imbalan finansial/moneter/ekstrinsik seperti gaji, honor, komisi saja, namun juga berupa imbalan non finansial/non moneter/intrinsik seperti pengakuan, promosi, pelatihan, dan lainnya.

2. Tujuan kompensasi antara lain:

a. Untuk memotivasi karyawan

Yang patut diperhatikan ialah bagaimana agar kompensasi ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga berprestasi dan sejauh apa pengaruh kompensasi terhadap peningkatan produktivitas kerja. Fungsi kompensasi dibuat agar dapat memberikan balas jasa yang memadai dan layak terhadap karyawan atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Di negara-negara berkembang, arti penghasilan dalam bentuk uang dianggap penting, utamanya bagi masyarakat ekonomi bawah, oleh karena itu peneliti menganggap kompensasi merupakan alat perangsang yang nyata.

Meski tidak semua orang bekerja bertujuan untuk mendapatkan penghasilan besar karena mungkin motivasinya adalah untuk memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan memperoleh pengakuan atas kompetensinya, namun mengejar kompensasi yang layak merupakan tujuan terbanyak dari sebagian besar karyawan.

Kompensasi merupakan sarana motivasi paling berpengaruh mengingat tanpa adanya imbalan balas jasa dalam bentuk kompensasi finansial niscaya karyawan tidak akan bekerja dengan baik. Viktor Vroom (dalam Panji Anoraga: 1995:77) mengatakan bahwa orang dapat termotivasi untuk berperilaku kerja tertentu jika ada harapan bahwa bila usahanya ditingkatkan akan mendapat balas jasa, dan jika orang bersangkutan berprestasi dan tujuan organisasi tercapai ia akan menerima jasa. Kompensasi juga digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya. Kompensasi diharapkan pula dapat menjamin kelangsungan hidup karyawan bersangkutan dan keluarganya di hari tuanya. Adanya jaminan hari tua membuat karyawan tenang.

b. Memikat karyawan

Karyawan akan membandingkan tawaran pekerjaan antara beberapa perusahaan sejenis untuk posisi yang sama dari segi gaji. Dengan demikian jika perusahaan menawarkan kompensasi finansial lebih baik dibandingkan pasar tenaga kerja, maka perusahaan akan mampu memikat karyawan yang memiliki kompetensi tinggi.

c. Menahan karyawan yang kompeten

Banyak faktor yang menyebabkan karyawan keluar dari pekerjaan, tetapi penyebab terbesar adalah kompensasi yang tidak memadai. Perusahaan harus memikirkan bagaimana cara untuk memiliki kewajaran kompensasi agar tercapai keadilan diantara para karyawan. Jika keadilan sudah tercipta maka akan muncul kepuasan terhadap pekerjaannya. Ketidakadilan akan menyebabkan munculnya suasana emosi yang tidak menyenangkan dan mengurangi gairah kerja yang pada akhirnya akan membuat karyawan meninggalkan perusahaan. Walaupun tidak ada paket kompensasi yang memuaskan seluruh karyawan namun jika perusahaan mampu meminimalisasi tingkat keluarnya karyawan akibat beranggapan adanya ketidakadilan dari segi kompensasi, artinya perusahaan berhasil menahan karyawan yang kompeten.

d. Menjamin keadilan kompensasi

Individu akan termotivasi bekerja ketika mengetahui adanya keseimbangan antara rasio antara hasil kerja terhadap masukan (pendidikan, keahlian, pengalaman). Keseimbangan ini harus terjadi baik secara internal maupun eksternal. Terdapat tiga macam keadilan kompensasi:

- Keadilan eksternal, yaitu kondisi dimana gaji dari suatu organisasi sama dengan di perusahaan sejenis untuk pekerjaan serupa.
- Keadilan internal, yaitu kondisi dimana organisasi menempatkan nilai relatif terhadap nilai pekerjaan pada level yang sama dalam organisasi dimana karyawan memandang bayarannya sama dengan karyawan lain yang selevel.
- Keadilan individu, yaitu bagaimana organisasi menempatkan nilai pada keahlian dan kontribusi karyawan (Gary Dessler:1998:89).

3. Jenis Kompensasi

a. Kompensasi Finansial

Yaitu gabungan antara kompensasi balas jasa (tidak langsung) dan kompensasi insentif (langsung). Kompensasi balas jasa adalah kontra prestasi yang diberikan kepada seseorang atau sekelompok orang atas prestasi kerja atau jasa yang telah dikorbankannya terhadap perusahaan (Dale Yoder: dalam Mulia Nasution 1994: 160). Yang termasuk kompensasi balas jasa antara lain tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, tunjangan kemahalan. Sementara itu, kompensasi insentif adalah program yang dilaksanakan perusahaan untuk merangsang peningkatan produktivitas karyawan atau agar karyawan bekerja lebih produktif. Yang termasuk dalam kompensasi insentif ialah gaji, upah borong, komisi penjualan, bonus, pembagian laba (Mulia Nasution: 1994:168).

Keunggulan utama sistem insentif adalah:

- Merangsang karyawan untuk menghasilkan produk diatas standar dan kinerja yang tinggi dapat terus dicapai.
- Memberi sumbangan terhadap meningkatnya produktivitas
- Menurunkan biaya produksi dan meningkatnya penghasilan
- Mendorong karyawan agar menggunakan waktu dan alat kerja secara efektif dan efisien

Kompensasi finansial ini memiliki dua komponen (Henry Simamora:1995:412):

1. Pembayaran keuangan secara langsung, yakni bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, insentif.

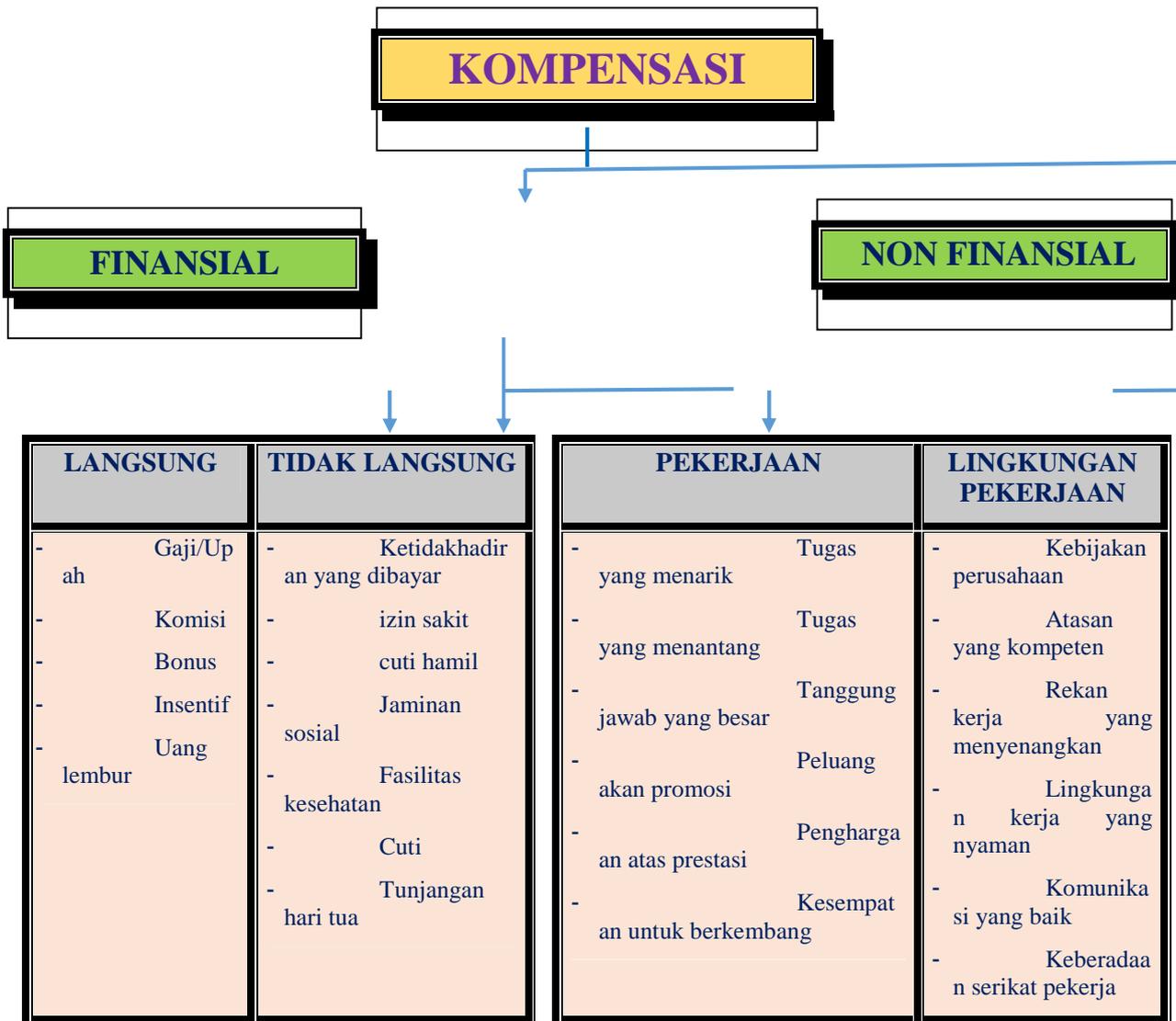
Pembayaran keuangan secara langsung dapat menggunakan metode berikut ini (Gary Dessler:1998:85):

- Berdasarkan tambahan waktu. Dasar pemikirannya adalah waktu mudah di ukur dan membuat perhitungan gaji relatif sederhana. Umpamanya pekerja yang di bayar upahnya per jam atau per hari atau per minggu.
 - Berdasarkan kinerja. Dengan metode ini harga tiap produk telah ditentukan sebelumnya dan upah dibayarkan kepada karyawan di hitung berdasarkan jumlah produk yang dihasilkannya. Umpamanya kerja borongan dimana upah dibayarkan menurut jumlah unit yang dihasilkannya.
2. Pembayaran secara tidak langsung, yakni imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung dan diberikan dalam bentuk: asuransi kesehatan, tunjangan hari tua, beasiswa, ketidakhadiran yang dibayar, izin tidak masuk, dan lainnya.

Diantara berbagai kompensasi finansial, gaji merupakan motivator terbesar orang dalam bekerja dibanding tunjangan lain. Gaji akan mempengaruhi perilaku dan sikap kerja para karyawan. Oleh karenanya Departemen Sumber Daya Manusia dalam perusahaan harus mempertimbangkan beragam kebutuhan hidup manusia agar dapat memberi kepuasan kepada karyawan sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan produktivitas kerja.

b. Kompensasi non Finansial

Merupakan kompensasi yang di terima karyawan baik secara langsung dari pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan psikologis/fisik dimana karyawan bekerja. Yang termasuk dalam kompensasi non finansial diantaranya: tanggung jawab pekerjaan, peluang promosi, kebijakan yang sehat, sarana ibadah dan lainnya.



Gambar II.1

Penggolongan kompensasi seperti dalam gambar di atas menurut peneliti telah sesuai dengan teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow dimana seluruh kebutuhan manusia telah tercakup di dalamnya mulai kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri.

UUD 1945 pasal 27 ayat 2 menyatakan bahwa ‘setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.’. Dengan demikian jelas bahwa kompensasi sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan karena terkait erat dengan pencapaian kehidupan yang layak.

B. Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai suatu tujuan (Panji anoraga dan Sri Suyati: 1995:74). Motivasi bisa muncul dari diri individu bisa pula dari luar individu. Motivasi yang menyebabkan orang berperilaku dan berusaha mencapai tujuannya. Motivasi dapat pula mengendalikan dan menetapkan arah yang harus ditempuh individu. Moekijat (1995:146) berpendapat bahwa motivasi merupakan dorongan yang membuat

seseorang mengambil tindakan karena ia mengetahui bahwa tindakannya itu mempunyai arti baginya. Kepercayaan seseorang bahwa tindakannya akan menghasilkan hasil tertentu dinamakan harapan (Viktor Vroom:1964:151).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi yakni kebutuhan pribadi, tujuan atau persepsi orang yang bersangkutan, dan cara merealisasikan kebutuhan dan tujuan tersebut.

C. Semangat Kerja

Menurut Ensiklopedia Administrasi (1982:210) Semangat Kerja diartikan sebagai: Sikap kejiwaan dan perasaan yang menimbulkan kesediaan pada sekelompok orang untuk bersatu padu secara erat dalam usahanya mencapai tujuan bersama. Dengan adanya moral maka setiap orang dalam kelompok itu akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik dan juga mempunyai semangat berkorban demi pencapaian tujuan kelompok itu.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa orang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan bekerja giat. Sementara kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Indikator tinggi rendahnya semangat kerja karyawan terlihat dari produktivitas kerjanya, kehadiran, disiplin kerja, tingkat keluar atau masuknya karyawan, dan sebagainya. Jika indikator-indikator tersebut ditemukan, maka pihak perusahaan seharusnya mencari tahu penyebabnya. Dengan mengetahui penyebab turunnya semangat kerja karyawan, atasan dapat mengambil langkah yang diperlukan agar upaya peningkatan semangat kerja menjadi efektif. Diantara langkah-langkah tersebut diantaranya:

- Membayar gaji yang layak
- Memberikan tunjangan-tunjangan yang dibutuhkan
- Memberikan penghargaan atas prestasi yang di capai karyawan
- Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1

Gambar tersebut mencerminkan hubungan dua variabel yang asimetris/hubungan kausal dimana X (Kompensasi) mempengaruhi Y (Semangat kerja) (Sugiyono:2001). Peningkatan semangat kerja berkaitan dengan seberapa besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas hasil kerjanya.

Kemudian penjabaran variabel kompensasi dan variabel semangat kerja menjadi sub-sub variabel dan beberapa indikator yang akan diukur, berikut ini:

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Variabel Bebas (Kompensasi)	Kompensasi Finansial	Gaji/Upah

(X)	(Langsung dan Tidak Langsung) (X1)	Komisi Bonus Insentif Asuransi Kesehatan Bantuan Sosial Tunjangan pensiun/hari tua, Tunjangan kesehatan, Kesejahteraan Sosial, Ketidakhadiran yang dibayar, Liburan, Izin sakit, Cuti hamil.
	Kompensasi Non Finansial (Pekerjaan dan Lingkungan Pekerjaan) (X2)	Tugas yang menarik Tantangan Tanggung jawab Pengakuan/Penghargaan Peluang untuk promosi Perasaan pencapaian Kebijakan yang sehat Supervisi yang kompeten Rekan kerja yang menyenangkan Simbol status yang tepat Lingkungan kerja yang nyaman Kantin Minggu kerja yang dipadatkan
Variabel terikat (Semangat Kerja) (Y)	Produktivitas kerja (Y1) Tingkat Disiplin (Y2) Tingkat keluhan (Y3)	Produktivitas kerja Tingkat disiplin Tingkat keluhan

Gambar 1.2

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini ialah untuk menguji ada atau tidaknya hubungan antara variabel bebas (X) yakni kompensasi finansial (X1), kompensasi non finansial (X2) dengan variabel terikat (Y) yakni semangat kerja karyawan.

Yang menjadi hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) dalam penelitian ini adalah sebagaimana tersebut dibawah ini.

A. Kompensasi finansial

H_0 : = 0 (tidak ada hubungan antara kompensasi finansial dengan semangat kerja)

H_a : \neq 0 (ada hubungan antara kompensasi finansial dengan semangat kerja)

B. Kompensasi non finansial

$H_{02} : = 0$ (tidak ada hubungan antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

$H_{a2} : \neq 0$ (ada hubungan antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

C. Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial

$H_{03} : = 0$ (tidak ada hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

$H_{a3} : \neq 0$ (ada hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pabrik PT Sepatu Bata Tbk. yang berlokasi di jalan Pahlawan Kalibata Jakarta Selatan.

B. Metodologi Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini berusaha untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, oleh karenanya penelitian ini termasuk penelitian asosiatif/hubungan. Di samping itu, penelitian ini sekaligus merupakan riset korelasi untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Diharapkan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat serta arah hubungannya dapat diketahui.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Secara keseluruhan, karyawan PT Sepatu Bata Tbk. di seluruh Indonesia berjumlah sekitar 2.300 orang. Namun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pabrik PT Sepatu Bata Tbk. Jakarta Kalibata yang berjumlah sekitar 1.500 orang.

2. Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah non probabilita, yaitu *purposive sampling* dan *quota sampling* mengingat kesempatan yang dimiliki setiap anggota populasi tidak sama. Pengambilan sampel pun dilakukan secara tidak acak (sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu). Pertimbangan tertentu itu antara lain tingkat pendidikan, jabatan karyawan dalam perusahaan serta adanya ketentuan dari perusahaan tentang karyawan yang diizinkan mengisi kuesioner.

Sampel di tarik pula dengan teknik *stratified random sampling* dimana dari jumlah populasi tersebut diatas diambil prosentase seimbang dari tiap golongan jabatan. Dengan jumlah prosentasi seimbang, ditetapkan jumlah sampel penelitian sebanyak 75 orang.

D. Teknik Penentuan Data

Sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara berstruktur menggunakan kuesioner serta wawancara mendalam dengan sejumlah informan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini ialah studi pustaka, pengamatan dan berbagai dokumen dari perusahaan.

E. Metode Analisis Data

1. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, besarnya tingkat kesalahan () yang digunakan adalah 0,01 (1%). Artinya tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 99%.

Rumus statistik uji/rumus z yang digunakan untuk mmenguji hipotesis tersebut adalah (Sugiyono:2001):

$$Z_{obs} = \frac{r_s - 0}{\frac{1}{\sqrt{n-1}}}$$

$$r_s = \frac{Z_{obs} \cdot 1}{\sqrt{n-1}}$$

Atau

$$Z_h = \frac{1}{\sqrt{n-1}}$$

2. Pengujian Korelasi

Pengujian ini dilakukan guna mengetahui besarnya hubungan antara variabel kompensasi dengan variabel semangat kerja yang hasilnya ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi. Nilai yang dihasilkan berkisar antara -1 sampai dengan 1. Apabila di peroleh -1 atau 1, artinya menunjukkan hubungan yang sempurna positif atau sempurna negatif. Apabila di peroleh 0, artinya tidak ada hubungan linier.

Data yang di peroleh memiliki skala ordinal, oleh karenanya pengujian yang di pakai adalah pengujian non parametrik dan koefisien korelasi yang di pakai adalah koefisien korelasi *Spearman's Rank* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

dimana r_s = koefisien korelasi Spearman's Rho/Rank

d_i = perbedaan antara peringkat X_i dengan Y_i

n = banyaknya sampel

3. Analisis Faktor Kunci Pembangkit Semangat Kerja

Dalam rangka penganalisisan data mengenai faktor kunci pembangkit semangat kerja, maka di buat deskripsi statistik seperti frrekuensi dan ranking. Faktor kunci tersebut meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi non finansial pekerjaan, dan kompensasi non finansial lingkungan pekerjaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Hipotesis

Keputusan untuk menolak atau menerima H_0 dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi hasil pengujian dengan nilai kesalahan pertama (α) yang telah ditetapkan ($\alpha = 0.01$ atau 1%). H_0 akan diterima jika nilai signifikansi hasil pengujian lebih besar dari α dan H_0 akan di tolak jika nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari α .

1. Pengujian Hipotesis Pertama

$H_{01} : \rho = 0$ (tidak ada hubungan antara kompensasi finansial dengan semangat kerja)

$H_{a1} : \rho \neq 0$ (ada hubungan antara kompensasi finansial dengan semangat kerja)

Dengan membandingkan signifikansi hasil pengujian (0,000) dengan nilai α (0,01), dapat terlihat bahwa nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari α . Dengan demikian keputusan yang dapat diambil adalah menolak H_0 dan menerima H_a . Sehingga untuk pengujian ini disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 99 persen terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial (X1) dengan variabel Semangat kerja (Y) sebagaimana terlihat pada tabel IV.1.

Tabel IV.1

Nonparametric Correlations

Correlation

			Total Finansial	Total Semangat Kerja
Spearman's rho	Total Finansial	Correlations Coefficient	1,000	,472**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	69	
	Total Semangat Kerja	Correlations Coefficient	,472**	
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	69	69

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

2. Pengujian Hipotesis Kedua

$H_{01} : \rho = 0$ (tidak ada hubungan antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

$H_{a1} : \rho \neq 0$ (ada hubungan antara kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

Dengan membandingkan signifikansi hasil pengujian (0,000) dengan nilai α (0,01), dapat terlihat bahwa nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari α . Dengan demikian keputusan yang dapat diambil adalah menolak H_0 dan menerima H_a . Sehingga untuk pengujian ini disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 99 persen terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Non Finansial (X2) dengan variabel Semangat kerja (Y) sebagaimana terlihat pada tabel IV.2.

Tabel IV.2

Nonparametric Correlations

Correlation

			Total Non Finansial	Total Semangat

				Kerja
Spearman's rho	Total Finansial	Correlations Coefficient	1,000	,616**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	69	
	Total Semangat Kerja	Correlations Coefficient	,616**	
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	69	69

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

H₀₂ : = 0 (tidak ada hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

H_{a2} : ≠ 0 (ada hubungan antara kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dengan semangat kerja)

Dengan membandingkan signifikansi hasil pengujian (0,000) dengan nilai (0,01), dapat terlihat bahwa nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari . Dengan demikian keputusan yang dapat diambil adalah menolak H₀ dan menerima H_a. Sehingga untuk pengujian ini disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 99 persen terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial (X) dengan variabel Semangat kerja (Y) sebagaimana terlihat pada tabel IV.3.

Tabel IV.3

Nonparametric Correlations

Correlation

			Total Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial	Total Semangat Kerja
Spearman's rho	Total Finansial	Correlations Coefficient	1,000	,587**
		Sig. (2-tailed)		,000
		N	69	
	Total Semangat Kerja	Correlations Coefficient	,587**	
		Sig. (2-tailed)	,000	
		N	69	69

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

B. Pengujian Korelasi

1. Pengujian besarnya hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial (X1) dengan Variabel Semangat kerja (Y)

Dari hasil pengujian, di peroleh koefisien korelasi Spearman rho yang sangat signifikan yakni 0,472 (tabel IV.1). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka

hubungan di antara keduanya juga positif. Artinya semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

2. Pengujian besarnya hubungan antara Variabel Kompensasi Non Finansial (X1) dengan Variabel Semangat kerja (Y)

Dari hasil pengujian, di peroleh koefisien korelasi Spearman rho yang sangat signifikan yakni 0,616 (tabel IV.2). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka hubungan di antara keduanya juga positif. Artinya semakin baik/tinggi kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaliknya semakin rendah kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

3. Pengujian besarnya hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial (X1) (secara keseluruhan) dengan Variabel Semangat kerja (Y)

Dari hasil pengujian, di peroleh koefisien korelasi Spearman rho yang sangat signifikan yakni 0,587 (tabel IV.3). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka hubungan di antara keduanya juga positif. Artinya semakin baik/tinggi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaliknya semakin rendah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

C. Analisis Faktor Kunci Pembangkit Semangat Kerja

Berdasarkan pengolahan data penelitian maka diperoleh hasil berikut ini:

Tabel IV.4

FAKTOR KUNCI	RANKING									
	FREKUENSI					PERSENTASE (%)				
	1	2	3	4	JML	1	2	3	4	JML
Kompensasi Finansial Langsung Gaji/upah, bonus, komisi, insentif, uang lembur	40	21	4	4	69	58	30	5.8	5.8	100
Kompensasi Finansial Tidak Langsung Jaminan sosial, fasilitas kesehatan, cuti, tunjangan haari tua. Ketidakhadiran yang dibayar, izin sakit, cuti hamil	8	31	17	13	69	12	45	25	19	100
Kompensasi Non Finansial Pekerjaan Tugas yang menarik, tugas yang menantang, tanggung jawab yang besar, peluang akan promosi, penghargaan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang	16	7	32	14	69	23	10	46	20	100
Kompensasi Non Finansial Lingkungan Pekerjaan Kebijakan perusahaan, atasan yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang baik,	5	10	16	38	69	7.2	14	23	55	100

keberadaan serikat pekerja										
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1. Kompensasi Finansial Langsung

Dari hasil penghitungan kuesioner yang kembali yang berjumlah 69 (92%), di ketahui bahwa frekuensi terbanyak yang menjawab Kompensasi Finansial Langsung sebagai faktor kunci pertama yang paling mampu membangkitkan semangat kerja berjumlah 40 orang (58%). Berdasarkan ranking dalam tabel IV.4, terlihat bahwa jumlah ini menduduki ranking pertama.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Dari hasil penghitungan kuesioner yang kembali yang berjumlah 69, di ketahui bahwa frekuensi terbanyak yang menjawab Kompensasi Finansial Tidak Langsung sebagai faktor kunci kedua yang paling mampu membangkitkan semangat kerja berjumlah 31 orang (45%). Berdasarkan ranking dalam tabel IV.4, terlihat bahwa jumlah ini menduduki ranking kedua.

3. Kompensasi Non Finansial Pekerjaan

Dari hasil penghitungan kuesioner yang kembali yang berjumlah 69, di ketahui bahwa frekuensi terbanyak yang menjawab Kompensasi Non Finansial Pekerjaan sebagai faktor kunci ketiga yang paling mampu membangkitkan semangat kerja berjumlah 32 orang (46%). Berdasarkan ranking dalam tabel IV.4, terlihat bahwa jumlah ini menduduki ranking ketiga.

4. Kompensasi Non Finansial Lingkungan Pekerjaan

Dari hasil penghitungan kuesioner yang kembali yang berjumlah 69, di ketahui bahwa frekuensi terbanyak yang menjawab Kompensasi Finansial Langsung sebagai faktor kunci pertama yang paling mampu membangkitkan semangat kerja berjumlah 38 orang (55%). Berdasarkan ranking dalam tabel IV.4, terlihat bahwa jumlah ini menduduki ranking keempat.

Dari segi kompensasi finansial (baik Langsung maupun Tidak Langsung), 77% karyawan menyatakan tidak bahwa setuju gaji/upah yang di terima sudah cukup memuaskan serta dapat memenuhi kebutuhan dirinya dan tanggungannya. Karyawan bersedia lembur agar mendapat tambahan penghasilan (77%), dimana uang lembur akan digunakan untuk menambah kebutuhan sehari-hari (82%). Di sisi lain, karyawan tidak bersedia lembur jika pekerjaannya dapat ditunda (68%).

Gambaran diatas menunjukkan bahwa penghasilan karyawan kurang memadai. Disamping itu karyawan akan bersedia pindah kerja jika ada kesempatan (65%). Karyawan juga tidak setuju untuk tidak mencari pekerjaan tambahan karena gaji/upahnya sudah sesuai dengan harapannya (83%). 53% karyawan mengaku tidak puas dengan paket kompensasi yang diberikan perusahaan.

Dari segi kompensasi non finansial (baik Pekerjaan maupun Lingkungan Pekerjaan), 85% karyawan setuju agar atasan memberi penghargaan atas hasil kerja karyawan karena hal ini dapat memacu semangat kerjanya. Karyawan juga setuju bahwa pendidikan (66%) dan pengalaman kerja (84%) perlu dihargai, sehingga karyawan dengan pendidikan lebih tinggi serta pengalaman kerjanya lebih lama mendapat imbalan lebih tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pengujian korelasi, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial (X1) dengan variabel Semangat kerja (Y). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka hubungan di

antara keduanya juga positif. Artinya semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaiknya semakin rendah kompensasi finansial yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

2. Terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Non Finansial (X2) dengan variabel Semangat kerja (Y). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka hubungan di antara keduanya juga positif. Artinya semakin baik/tinggi kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaiknya semakin rendah kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.
3. Terdapat hubungan antara Variabel Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial (X) (secara keseluruhan) dengan variabel Semangat kerja (Y). Oleh karena koefisien korelasi yang dihasilkan bernilai positif, maka hubungan di antara keduanya juga positif. Artinya semakin baik/tinggi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula semangat kerja karyawan. Demikian sebaiknya semakin rendah kompensasi finansial dan kompensasi non finansial (secara keseluruhan) yang diberikan perusahaan, semakin rendah pula semangat kerja karyawan.

B. Saran

Variabel kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan variabel semangat kerja. Oleh sebab itu, berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan pada PT Sepatu Bata Tbk., agar meningkatkan kompensasi bila mengharapakan munculnya peningkatan semangat kerja karyawan.

Ranking/urutan prioritas peningkatan/perbaikan faktor kunci pembangkit semangat kerja yang perlu diperhatikan perusahaan dalam upaya tersebut adalah:

1. Kompensasi Finansial Langsung
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung
3. Kompensasi Non Finansial Pekerjaan
4. Kompensasi Non Finansial Lingkungan Pekerjaan

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif segi kompensasi finansial (baik Langsung maupun Tidak Langsung) tersebut diatas, mengindikasikan bahwa perusahaan perlu menaikkan gaji/upah karyawan demi memberikan kepuasan pada karyawan walaupun perusahaan telah memberikan Upah Minimum Propinsi dan 76% karyawan menyatakan setuju perusahaan sudah meningkatkan gaji/upah sesuai kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif kompensasi non finansial (baik Pekerjaan maupun Lingkungan Pekerjaan) tersebut diatas, menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan kedua faktor ini meskipun 45% karyawan mengakui sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan cukup obyektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Suyati, Sri, *Perilaku Keorganisasian*, Semarang: Pustaka Jaya: 1995.
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa: Benyamin Molan, Penyunting: Triyana Iskandarsyah, Jilid 2, Edisi ke 7, Jakarta: Prenhallindo, 1998.
- Moekijat, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Cet. Ke 1, Bandung: CV Mandar Maju 1995.