

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut adalah:

a. Yulianti (2002)

Berdasarkan hasil penelitian Yulianti (2002) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan menyebutkan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dimana pengaruhnya adalah sebesar 77%.

b. Asnan dan Bambang Budi Antono (2004)

Berdasarkan hasil penelitian Asnan dan Bambang Budi Antono (2004) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Berdasarkan hasil penelitian diketahui R sebesar 0,744 dan R^2 sebesar 0,553. Dengan hasil tersebut berarti bahwa sebesar 55,3% variabel tingkat kinerja dosen dipengaruhi oleh variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, dan terbukti bahwa baik secara parsial maupun simultan antara variabel

kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai hubungan erat terhadap tingkat kinerja dosen .

c. Fitria (2004)

Berdasarkan hasil penelitian Fitria (2004) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan uji t dan uji f didapatkan kesimpulan bahwa variabel bebas (kompensasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Semangat Kerja karyawan).

d. I Wayan Kemara Giri (2005)

Berdasarkan hasil penelitian I Wayan Kemara Giri (2005) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menggunakan analisis regresi dan diketahui bahwa nilai R^2 adalah sebesar 0,4454. Jadi dalam penelitian ini 44,54% dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja karyawan, sedangkan sisanya yang 65.46% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

e. Ainun Mamnuah (2006)

Berdasarkan hasil penelitian Ainun Mamnuah (2006) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Dari hasil perhitungan secara parsial maupun

simultan diketahui bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan.

Dari beberapa hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari kompensasi dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu peneliti hendak melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kompensasi dan semangat kerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Malang. Hasil rekapitan dari beberapa hasil penelitian terdahulu disajikan pada tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1	Yulianti (2002)	Studi Empiris Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: • Kompensasi Finansial dan kompensasi Non Finansial Variabel terikat: • Kinerja karyawan	Kuisisioner	Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan menyebutkan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dimana pengaruhnya adalah sebesar 77%.
2	Asnan dan Bambang Budi Antono (2004)	Studi Empiris Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial dan	Variabel bebas: • Kompensasi Finansial • Kompensasi Non Finansial	Kuisisioner	Berdasarkan hasil penelitian diketahui R sebesar 0,744 dan R^2 sebesar 0,553. Dengan hasil tersebut berarti bahwa sebesar 55,3%

		Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja	Variabel terikat: • Kinerja dosen		variabel tingkat kinerja dosen dipengaruhi oleh variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, dan terbukti bahwa baik secara parsial maupun simultan antara variabel kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai hubungan erat terhadap tingkat kinerja dosen
3	Fitria (2004)	Studi Empiris Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Semangat kerja Karyawan	Variabel bebas: • Kompensasi Variabel terikat: • Semangat Kerja karyawan	Kuisisioner	Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menggunakan analisis regresi. Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan uji t dan uji f didapatkan kesimpulan bahwa variabel bebas (kompensasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (semangat kerja karyawan).

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama	Judul	Variabel	Metode	Hasil
4	I Wayan Kemara Giri (2005)	Studi Empiris Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Motivasi kerja Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan 	Kuisisioner	Berdasarkan hasil temuan penelitian ini menggunakan analisis regresi dan diketahui bahwa nilai R^2 adalah sebesar 0,4454. Jadi dalam penelitian ini 44,54% dipengaruhi oleh kompensasi dan motivasi kerja karyawan, sedangkan sisanya yang 65.46% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
5	Ainun Mamnua (2006)	Studi Empiris Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan	Variabel bebas: <ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi Finansial • Kompensasi Non Finansial Variabel terikat: <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Karyawan 	Kuisisioner	Dari hasil perhitungan secara parsial maupun simultan diketahui bahwa kompensasi finansial dan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja karyawan

6	Abdul Ghani Adhim (2011)	Peran Pemberian Kompensasi dan Semangat Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	Variabel bebas: • Kompensasi • Semangat Kerja Variabel terikat: • Kinerja karyawan	Kuisisioner	Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kompensasi, dan Semangat Kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja karyawan PT. POS INDONESIA (PERSERO) Kantor Pos Malang terbukti secara statistik. Dari hasil uji parsial diketahui Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
---	--------------------------------	--	--	-------------	--

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora (2002:540) “kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa tanwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Kompensasi juga didefinisikan sebagai “pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “employers” maupun “employees” baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial)” (Martoyo, 2000:126). Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai kontribusi mereka kepada organisasi baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu jelas mengandung tujuan-tujuan positif (Martoyo, 2000:129-130). Tujuan-tujuan tersebut antara lain:

- 1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan “*economic security*” nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- 2) Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja. Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif.
- 3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan. Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberi kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya perusahaan. Sebab pemberian

kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar. Berarti beruntung makin besar.

- 4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara “input” (syarat-syarat) dan “output” (tingginya kompensasi yang diberikan).

Menurut Simamora (2002:548-550) tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi antara lain:

- a. Memikat karyawan-karyawan

Pelamar-pelamar kerja yang memperoleh lebih dari satu tawaran kerja tentu saja membandingkan tawaran-tawaran moneter. Pelamar kerja sering menaruh bobot lebih pada gaji yang sedang ditawarkan dibandingkan faktor-faktor kompensasi lainnya seperti tunjangan-tunjangan dan imbalan-imbalan intrinsik. Para karyawan akan lebih bersedia meninggalkan organisasi-organisasi yang memberikan pembayaran lebih rendah, dan mencari organisasi yang membayar lebih tinggi.

Sebagian besar perusahaan akan mencoba tetap kompetitif di pasar tenaga kerja dengan menawarkan gaji yang serupa dengan yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Biasanya hal ini berarti

penentuan tarif gaji yang berlaku untuk pekerjaan-pekerjaan tersebut di pasar tenaga kerja.

b. Menahan karyawan-karyawan yang kompeten

Jika para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, maka akibatnya akan muncul tekanan. Presepsi ketidakadilan menyebabkan karyawan-karyawan mengurangi upaya-upaya mereka selanjutnya, mengubah persepsi mereka mengenai imbalan-imbalan untuk upaya-upaya kerja mereka, atau seperti yang sering terjadi, meninggalkan organisasi.

Untuk memberikan keadilan di antara pekerjaan-pekerjaan, administrator-administrator biasanya menghasilkan hubungan yang sistematis di antara skala-skala gaji untuk berbagai pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Proses ini disebut evaluasi pekerjaan. Meskipun tidak ada program kompensasi yang akan tetap memuaskan segala karyawan sepanjang waktu, jika manajemen mampu meminimalkan perputaran karyawan dan kehilangan produksi akibat persepsi kompensasi yang tidak adil, maka tujuannya menahan karyawan-karyawan yang baik telah tercapai.

c. Memotivasi para karyawan

Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan-karyawannya. Sebagai contoh, organisasi memberikan gaji regular kepada karyawan-karyawan yang datang setiap hari, dan merampungkan aktivitas-aktivitas yang disyaratkan. Eksekutif mungkin

mendorong individu-individu agar bekerja lembur dengan memberikan mereka kompensasi untuk upaya-upaya tambahan tersebut. Atau manajer mungkin memberikan bonus kepada individu-individu yang menjual lebih banyak dibandingkan karyawan lain, atau menemukan proyek-proyek baru.

Lembaga ini adalah wadah kemitraan, kerjasama, kekeluargaan, dan kebersamaan usaha yang sehat, baik, dan halal. Lembaga yang seperti itu sangat dipuji Islam. Sebagaimana dalam firman Allah dalam QS. Al-Maidah: 2 yang berbunyi:

..... وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya:

“Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya” (QS. Al-Maidah:2).

Nabi SAW tidak sekadar membolehkan, juga memberi motivasi dengan sabdanya dalam hadits Qudsi, “Aku (Allah) merupakan pihak ketiga yang menyertai (untuk menolong dan memberkati) kemitraan antara dua pihak, selama salah satu pihak tidak mengkhianati pihak lainnya. Jika salah satu pihak telah melakukan pengkhianatan terhadap mitranya, maka Aku keluar dari kemitraan tersebut.” (Abu Daud dan Hakim). Beliau juga bersabda, “Allah akan mengabulkan doa bagi dua orang yang bermitra selama di antara mereka tidak saling mengkhianati.” (HR. Al-Bukhari)

3. Macam-macam Kompensasi

Komponen kompensasi dapat dibagi ke dalam dua bentuk yakni kompensasi finansial (*financial compensation*) dan kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*).

Umar (1999) berpendapat bahwa kompensasi adalah sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Hasibuan (2000) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Firman Allah SWT dalam QS. Al-Taubah:103

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ

وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١٠٣﴾

Artinya:

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui”.(Qs. At-Taubah :103)

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan kepada perusahaan.

Perusahaan memiliki beragam bentuk kompensasi sebagai balas jasa yang akan diberikan pada karyawannya. Mangkunegara (2000) membagi kompensasi karyawan menjadi dua bentuk, yaitu bentuk langsung berupa upah dan gaji. Sedangkan untuk bentuk kompensasi yang tak langsungnya berupa pelayanan dan benefit.

a. Upah dan gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan. Ada beberapa prinsip upah dan gaji, yaitu tingkat bayaran, struktur bayaran, menentukan bayaran secara individu, metode pembayaran dan kontrol pembayaran.

- Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan. Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.
- Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.
- Penentuan bayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja dan prestasi kerja pegawai.
- Metode pembayaran, ada dua metode pembayaran yaitu metode pembayaran yang didasarkan pada waktu (per-jam, per-hari, per-minggu, per-bulan). Kedua metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

- Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja. Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah pertama, mengembangkan standar kompensasi dan meningkatkan fungsinya. Kedua, mengukur hasil yang bertentangan dengan standar yang tetap. Ketiga, meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

b. Benefit dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil *turn over*, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, toko perusahaan, discount (potongan harga) produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, ada program rekreasi atau darmawisata.

Michael dan Harold (1993) membagi kompensasi ke dalam tiga bentuk yakni material, sosial dan aktivitas.

1. Kompensasi material tidak hanya berbentuk uang saja seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan juga segala bentuk penguat fisik (*phisical rein forcer*),

misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan seperti pensiun, dan asuransi kesehatan.

2. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan masalah organisasi/perusahaan.
3. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas ini dapat berupa kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan aktivitas diluar pekerjaan rutinnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja (*bored*), pendelegasian wewenang, tanggung jawab (otonomi) partisipasi dalam pengambilan keputusan serta training pengembangan pribadi.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotifasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun semangat kerja terhadap perusahaan. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri dan nilai perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas dan tingkat perputaran karyawan (Benardin dan Russel, 1993). Sedangkan kompensasi, menurut Mondy

dan Noe (1993) yang menjadi dasar penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

- a. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kemampuan finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga tunjangan yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung, seperti asuransi dan liburan atas dana organisasi.
- b. Kompensasi non-finansial (*non-financial compensation*) adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, lingkungan psikologis dan atau fisik dimana karyawan tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, *sharing* pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Berkaitan dengan bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan pada karyawan, Simamora (1997) memberikan komponen-komponen keseluruhan program kompensasi. Mengingat kompensasi mempunyai tujuan yang sangat penting, yaitu:

- 1) Menghargai prestasi kerja karyawan;
- 2) Menjaga kondisi pasar kerja yang kompetitif;
- 3) Menjaga keadilan gaji karyawan;

- 4) Memotivasi prestasi kerja karyawan;
- 5) Mempertahankan anggaran;
- 6) Mengurangi *turn over* karyawan (Sherman, 1996).

2.2.2 Semangat Kerja

a. Pengertian Semangat Kerja

Menurut Siswanto (1989:264) semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Alexander (dalam Moekijat, 1989:130) semangat kerja adalah “kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. “Bekerja sama” menekankan dengan tegas hakikat saling-hubungan dari suatu kelompok dengan keinginan yang nyata untuk bekerja sama. “Dengan giat” dan “konsekuen” menunjukkan caranya untuk sampai kepada tujuan melalui disiplin bersama. “Tujuan bersama” menjelaskan, bahwa tujuannya adalah satu yang mereka semua menginginkan.

Dari dua definisi di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah perilaku pegawai atau kelompok kerja yang bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (1990:60) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai meliputi:

a. Kepuasan

Hasibuan (2003:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Menurut DR. Abdul Hamid Mursi, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja telah dijelaskan di dalam Al-Qur'an sejak 1400 tahun silam yang terbagi dalam empat bagian, yaitu:

1.) Pekerjaan yang Sesuai

Islam menetapkan hak setiap individu untuk memilih pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, pengalaman, pengetahuan, dan potensi yang dimiliki. Disebutkan dalam hadist Rasulullah Muhammad S.A.W.: “Setiap yang mudah (dikerjakan) karena sesuatu yang (sengaja) diciptakan untuknya”.

Islam memberi kesempatan kerja yang sama kepada semua orang, seperti firman Allah S.W.T.:

“Dan bawasannya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”. (Surat An-Najm: 39)

2.) Gaji yang Sesuai dengan Pekerjaan

Kaidah Islam menegaskan gaji harus sesuai dengan pekerjaan. Tidak ada kelaziman, pengurangan, atau penambahan. Seperti beberapa firman Allah S.W.T. berikut ini:

“ Janganlah kamu kurangkan bagi manusia barang-barang takaran dan timbangannya ”. (Surat Al-A’raf:85).

3.) Dasar Hubungan Sesama Manusia

Islam menyerukan kasih sayang secara universal. Dasar hubungan manusia dalam Islam adalah cinta, kasih sayang, dan toleransi. Bidang ini berada dalam konteks agama sebagai, “Mu’amallah”, yakni perwujudan dari sabda Rasulullah Muhammad S.A.W. : “Sesungguhnya agama itu adalah mu’amallah (interaksi) ”.

Dan Allah berfirman:

“ Jadilah kamu pema’af dan suruhlah orang mengerjakan yang ma’ruf, dan berpalinglah dari orang-orang yang bodoh ”.(Surat Al-A’raf:199).

4.) Jaminan dan Perlindungan Bagi Pekerja

Tidak sebatas memperluas penerapan prinsip jaminan dan perlindungan kerja, Islam bahkan menempatkan prinsip ini sebagai esensinya, sehingga orang yang mengabaikannya telah mendustakan Al-Qur’an. Allah S.W.T. berfirman dalam beberapa Surat, diantaranya adalah:

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ الْيَتِيمَ ﴿٢﴾
وَلَا تَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ ﴿٣﴾

“ Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama? Itulah orang yang menghardik anak yatim, dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin ”. (Surat Al-Ma’un:1-3).

“ Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi, dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta, dan (memerdekakan) hamba sahaya... ”. (Surat Al-Baqarah:177).

Rasulullah bersabda: “ Tidaklah beriman orang yang semalaman kenyang, sedangkan tetangga di sebelahnya dalam keadaan lapar padahal ia mengetahuinya ”. (HR. Thabrani dan Baihaqi).

b. Kerjasama

Hasibuan (1990: 62) menyatakan bahwa ketersediaan kerja sama baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan organisasi, asalkan kerjasama itu bersifat positif serta berasaskan kemampuan.

Kaidah Islam mengajarkan pada umatnya untuk saling bekerja sama. Bahkan Rasulullah sendiri menyerukan agar umat Islam saling bekerja sama hingga mengibaratkan hubungan antara muslim satu dengan lainnya bagai sebuah tubuh. Hal tersebut diungkapkan dalam sabda Rasulullah berikut ini:

“Kamu melihat orang-orang mukmin, dalam kaitannya dengan rasa cinta timbal-balik diantara mereka, rasa syukur dan keinginan-keinginannya, merupakan satu tubuh, sehingga bila salah satu bagian dalam keadaan sakit, seluruh tubuh akan jatuh sakit merasakan payah dan demam”.

c. Disiplin

Nitisemito (1982: 149) menyatakan bahwa disiplin diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan menurut Hasibuan (2003: 193) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan atau norma-norma sosial yang berlaku.

Ayat Al Qur'an dan Hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surat An Nisa ayat 59:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُوْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ

ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”. (Q.S. An-Nisa 04: 59)

d. Loyalitas

Hasibuan (1990: 106) mengemukakan salah satu cara untuk menimbulkan perasaan loyal pegawai terhadap organisasi adalah menilai kesetiaan yaitu kesetiaan pekerja terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini tercermin oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Loyalitas juga dapat diartikan sebagai sikap menepati janji. Al-Quran menyebutkan bahwa salah satu sikap orang mukmin adalah orang yang menepati janji. Al-Ahzab ayat 23.

مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ
وَمِنْهُمْ مَّنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا

Artinya: “Di antara Para Mukmin itu ada orang-orang yang benar-benar setia terhadap janji mereka kepada Allah, di antaranya ada yang gugur dan ada pula yang menanti-nanti takdir. Akhirnya tidak seorangpun dari mereka yang berobah pendirian prasetyanya (Q.S. Al-Azhab 33: 23).

3. Indikator-indikator Semangat Kerja

Moekijat dalam bukunya Manajemen Kepegawaian dan Hubungan-hubungan dalam perusahaan (1983:146-148) menyebutkan ada beberapa tanda-tanda yang bisa menunjukkan bahwa seorang pegawai itu memiliki semangat kerja yang rendah (negatif). Tanda ini disebut sebagai kegelisahan perusahaan (*industrial unrest*). Tanda-tanda itu antara lain:

a. Kurangnya perhatian dalam pekerjaan

Hal inilah yang biasanya menjadi bentuk paling umum dari pada kegelisahan perusahaan. Kekurang perhatian terhadap pekerjaan oleh pegawai ini dapat dilihat dari kecenderungan untuk berlambat-lambat, pura-pura sakit, menjauhkan diri dari pekerjaan dengan kegoncangan-kegoncangan dalam produktivitas.

b. Kelelahan

Kelelahan merupakan reaksi terhadap keadaan yang membosankan. Kelelahan juga bisa disebabkan oleh ketegangan-ketegangan yang dirasakan oleh pegawai dalam pekerjaannya karena telah terjadi pertentangan-pertentangan dengan perasaannya. Dalam menganalisis tingkat kelelahan ini organisasi bisa melihatnya dari kecenderungan para pegawai yang bebas menggunakan caranya sendiri dalam menghasilkan produk-produk dalam pekerjaannya.

c. Keluhan-keluhan

Keluhan merupakan tanda-tanda langsung dari semangat individu pegawai. Keluhan ini muncul karena pegawai merasa mereka diperlakukan tidak adil oleh organisasi.

d. Pemogokan-pemogokan

Penghentian pekerjaan (pemogokkan) kerja oleh pegawai memperlihatkan adanya ketidakpuasan pegawai dan kritik-kritik atas ketidakpuasan tersebut.

e. Tingkat ketidakhadiran yang sangat tinggi

f. Masalah-masalah disiplin

Ketidak disiplin para pegawai ini ditunjukkan dengan cara tidak memperhatikan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

g. Produktivitas yang menurun (pengurangan jumlah yang dihasilkan)

Pengurangan jumlah yang dihasilkan yang disengaja merupakan suatu petunjuk dari perasaan-perasaan pegawai yang hampir mendekati definisi semangat kerja yang negatif. Dalam hal ini pegawai sungguh-sungguh dengan sengaja menghasilkan kurang dari pada apa yang dapat mereka hasilkan.

Kossen (1986:228) menyebutkan ada tujuh faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moral dalam organisasi. Sikap kerja para karyawan dipengaruhi oleh cara-cara mereka untuk menanggapi sejumlah faktor tersebut. Faktor-faktor itu adalah sebagai berikut :

1) Organisasi

Organisasi mempengaruhi sikap para pekerja terhadap pekerjaan. Umpamanya reputasi organisasi yang tidak menguntungkan dapat mempengaruhi sikap para karyawan secara buruk.

2) Kegiatan karyawan

Pekerjaan adalah hasil dari lingkungan keseluruhannya. Hubungan para pekerja dengan keluarga dan sahabat mereka dapat mempengaruhi perilaku dan sikap mereka tentang pekerjaan.

3) Sifat pekerjaan

Jenis pekerjaan yang menjurus kepada rutinitas akan membawa kejelasan sehingga akan berpengaruh terhadap sikap dan moral karyawan terhadap pekerjaannya.

4) Teman sejawat

Sistem informal dalam suatu organisasi juga dapat menjadi sumber pengaruh pada semangat. Suatu kondisi kerja yang baik dapat secara tiba-tiba mempunyai pengaruh buruk terhadap semangat karena pengaruh dan tekanan sejawat.

5) Kepemimpinan

Manajer atau pimpinan menentukan suasana dan mempunyai tanggung jawab untuk menetapkan iklim organisasi. Angka perputaran tenaga kerja yang tinggi sering disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif.

6) Konsep tentang diri

Karyawan yang mempunyai kekurangan pada konsep diri (misal cacat), sering menimbulkan problem-problem moral.

7) Keperluan Pribadi

Pemenuhan keperluan-keperluan pribadi para karyawan dapat mempengaruhi pasang surutnya semangat kerja karyawan.

Lateiner (1985:57) menyatakan ada enam hal yang mempengaruhi semangat

kerja :

- a. Kebanggaan pekerja atas pekerjaan dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan yang baik.
- b. Sikapnya terhadap pimpinannya.
- c. Hasratnya untuk maju.
- d. Perasaannya telah diperlakukan dengan baik.
- e. Kemampuannya untuk bergaul dengan kawan sekerjanya.
- f. Kesadarannya akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Disebutkan pula oleh Zainun (1984:91) yang mengemukakan tentang kondisi yang mempengaruhi moral atau semangat kerja. Kondisi-kondisi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja dibawahnya.
- b. Terdapatnya satu suasana dan iklim pekerjaan yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.

4. Langkah-Langkah yang bisa Ditempuh Dalam Meningkatkan Semangat Kerja

Adapun cara-cara yang dapat ditempuh dalam rangka meningkatkan semangat kerja pegawai antara lain (Siswanto, 1989:268):

- a. Memberikan kompensasi kepada karyawan dengan proporsi yang wajar akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.

- b. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak.
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual karyawan.
- d. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
- e. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
- f. Memperhatikan hari esok para karyawan.
- g. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan inspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Sedangkan menurut Moekijat (1985:56-57) faktor-faktor yang digunakan untuk memelihara stabilitas moral atau semangat kerja antara lain:

- a. Standar-standar pembayaran yang baik dan kondisi pekerjaan yang memuaskan.
- b. Penilaian kecakapan dan metode-metode kenaikan pangkat yang adil.
- c. Insentif-insentif berupa uang.
- d. Penyelenggaran fasilitas-fasilitas kesejahteraan yang baik.
- e. Lembaga-lembaga rencana saran.
- f. Konsultasi bersama.
- g. Pembagian keuntungan dan gotong royong.
- h. Majalah-majalah atau surat-surat kabar rumah.

2.2.3 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Sedangkan profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan seperti yang dilakukan oleh profesional atau *white collar worker*.

Sementara kinerja menurut para ahli antara lain:

- a. Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- b. Menurut Ambar Teguh Sulistiyani (2003: 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.
- c. Menurut Veithzal Rivai (2004: 309) kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
- d. Hasibuan Malayu (2001: 34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan

tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

- e. Menurut Stolovitch dan Keeps, kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.
- f. Menurut Griffin, kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.
- g. Menurut Hersey dan Blanchard, kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.
- h. Menurut Schermerhorn, kinerja sebagai kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu kelompok maupun perusahaan.
- i. Prawirosentono (1999), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.
- j. Menurut Cormick dan Tiffin 1980 (sutrino 2010:172) kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah

bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absent yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani

Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja karyawan adalah kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan serta hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

b. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Prawirosentono (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh Efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Sedangkan menurut Mangkunegara faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

b. Ketrampilan (*Skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan manusia, dan Ketrampilan Teknik.

c. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

d. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*Attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

c. Mengukur Kinerja

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel (1995 : 383) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, siklus kegiatan yang dilakukan
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang ditentukan, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersebut untuk kegiatan orang lain

- d. *Cost effectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Lopez (1982) yaitu :

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Keputusan yang diambil
- f. Perencanaan kerja Daerah organisasi kerja

d. Metode Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Metode untuk meningkatkan kinerja karyawan, antara lain:

a. **Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik - tekniknya seperti refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar- komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab - penyebab kinerja.

b. **Pelatihan**

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai program-program tersebut, bagian SDM mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan apakah sudah mencapai hasil yang diinginkan atau tidak.

c. **Tindakan**

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

e. Metode Penilaian Kinerja

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

a. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu lalu dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*)
- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*)
- c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)
- e. Metode catatan prestasi
- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku
- g. Metode peninjauan lapangan
- h. Tes dan observasi prestasi kerja
- i. Pendekatan evaluasi komparatif

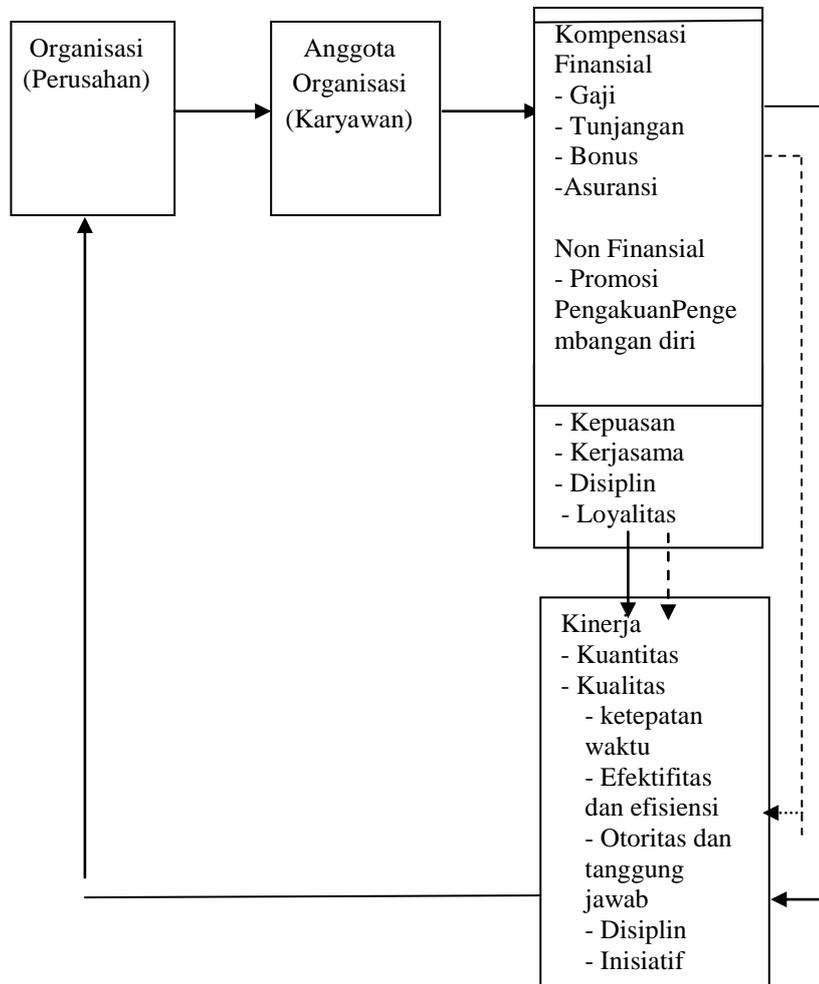
b. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)
- b. Manajemen berdasarkan sasaran
- c. Penilaian secara Psikologis
- d. Pusat penilaian

2.3 Kerangka Berfikir dan Model Konsep

2.3.1 Kerangka Berfikir



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

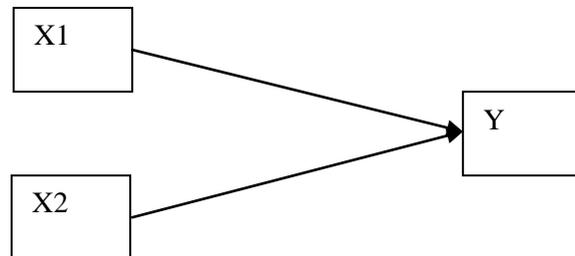
Keterangan : Pengaruh : —————>

Jalur : - - - - ->

2.3.2 Model Konsep

Variabel Bebas (X)

Variabel Terikat (Y)



Gambar 2.2 Model Konsep

Keterangan gambar:

X1 = Kompensasi

X2 = Semangat Kerja

Y = Kinerja Karyawan

→ = Pengaruh

2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan model hipotesis, maka hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang signifikan variabel kompensasi (X1) dalam meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) di Kantor Pos Malang secara parsial.
2. Ada pengaruh variabel semangat kerja (X2) dalam meningkatkan kinerja karyawan (Y) di Kantor Pos Malang secara parsial.
3. Ada pengaruh antara variabel kompensasi (X1) dan semangat kerja (X2) dalam meningkatkan variabel kinerja karyawan (Y) di Kantor Pos Malang secara simultan.