PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PT. RIAU MUDA JASASARANA PEKANBARU

By :
Andy Riawan
Susi Hendriani
Rio Marpaung

Faculty of Economic Riau Univercity, pekanbaru, indonesia
e-mail : Andyriawan@ymail.com

EFFECT OF LEADERSHIP AND COMPENSATION TO THE WORKING SPIRIT OF EMPLOYEES OF PT.RIAU MUDA JASASARANA PEKANBARU

ABSTRACT

The study was conducted at PT. Riau Muda Jasasarana Pekanbaru with the aim of analyzing the influence of leadership and compensation on employee morale. The study population was all employees of the company, amounting to 71 people. Determination of the census sample. Data analysis methods used are descriptive and multiple regression analysis using SPSS 17 for windows.

The results showed that leadership and compensation have a significant effect simultaneously and partially on morale. Compensation is a dominant factor affecting employee morale. Morale of 98.5% can be explained by the variation that occurs in leadership and variable compensation.

Recommendations can be given is that the management of the company to implement new aspects of leadership, especially leadership ability in forming cooperation, provide guidance and motivation to subordinates. In terms of compensation, most aspects need to be improved is the distribution of proportional bonus, fair and consistent.

Keywords: *Morale, Leadership and Compensation*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia masih menjadi hal yang menarik untuk diperbincangkan. Tingginya tingkat persaingan sehingga membuat perusahaan selalu melakukan pembenahan didalam manajemennya. Banyaknya tuntutan untuk selalu melakukan perbaikan tentu saja berdampak kepada karyawan sebagai pemain kunci didalam perusahaan. Sehingga perlu untuk menjaga semangat kerja karyawan agar tujuan-tujuan organisasi tersebut dapat tercapai. Hal ini didukung oleh pendapat Moekijat (2003) yang mengatakan bahwa semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat

dan konsekuen dalam mencapai tujuan bersama.

Semangat kerja adalah suatu keadaan dimana adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh pekerja setiap harinya. Melihat sifat pekerjaan itu ada sehinga diharapkan dapat melakukan pekerjaan tersebut secara lebih baik dan lebih cepat. Pada prakteknya sulit untuk mengetahui keadaan semangat kerja tersebut karena sifatnya subyektif, namun demikian hal ini dapat diketahui dengan menggunakan beberapa indikator (Nurmansyah, 2011).

Fenomena mengenai semangat kerja yang penulis lihat terjadi pada PT.Riau Muda Jasasarana terdapat pada masalah *turnover* dilakukan oleh karyawan pada rentang tahun 2008 hingga 2012 sebagai berikut:

Daftar *turnover* karyawan PT. Riau Muda Jasasarana

Tahun	Jumlah Turnover Karyawan (orang)				Rasio LTO
					TPK = (JKM-JKK) / 1/2Σ (JKAw + KAAk)
	Jumlah Awal	Keluar	Masuk	Jumlah Akhir	
2008	54	1	5	58	7,14%
2009	58	3	5	60	3,38%
2010	60	4	6	62	3,27%
2011	62	2	8	68	9,23%
2012	68	3	6	71	4,31%
Rata-rata rasio LTO					5,46%

Note:
TPK : Tingkat Perputaran Karyawan
JKK : Jumlah Karyawan Keluar
JKM : Jumlah Karyawan Masuk
JKAw : Jumlah Karyawan Awal
JKAk : Jumlah Karyawan Akhir
Sumber : Arifin & Fauzi (2007:67)

Sumber: Diolah berdasarkan data dari PT. Riau Muda Jasasarana

Terlihat pada Tabel 1.1 tersebut bagaimana persentase rata-rata rasio LTO berada pada angka 5,46%. Rasio LTO tertinggi terjadi pada tahun 2011 yaitu mencapai 9,23%. Tingginya rasio LTO tersebut dapat dijadikan indikasi kurangnya semangat kerja pada karyawan tersebut sehingga memutuskan untuk berhenti bekerja. Dari hasil prariset yang penulis lakukan terhadap 20 orang karyawan yang bekerja di PT.Riau Muda Jasasarana mengenai kepemimpinan dengan menggunakan indikator dari Suwitno & Priansa, (2011:156) diperoleh informasi sebagai berikut:

Pra riset Terhadap Indikator Kepemimpinan Pada PT.Riau Muda Jasasarana

No	Indikator Kepemimpinan	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Total
1	Pemimpin saya mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya	5	7	8	20
2	Pemimpin saya dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik	4	9	7	20
3	Pemimpin saya selalu memanfaatkan kerjasama dengan bawahan	4	6	10	20

Sumber: Data olahan prariset tanggal 11 Juli 2013

Selain kepemimpinan, faktor kompensasi juga memberikan kontribusi penting dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan. Nurmansyah (2011) menyatakan bahwa bila sistem kompensasi yang dirancang kurang memenuhi kebutuhan maka akan menurunkan semangat kerja karyawan tersebut. Kompensasi yang di berikan perusahaan kepada karyawannya adalah pemberian gaji, dan tunjangan kesehatan yakni dengan mengikutsertakan karyawannya menjadi peserta jamsostek. Pemberian kompensasi (balas jasa) juga harus ditetapkan atas dasar 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 dan kepuasan kerja karyawan (Hasibuan, 2007:121)

Dari data awal yang penulis dapatkan, tampak bahwa perusahaan telah meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada karyawannya setiap tahun. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Jumlah rata-rata pemberian kompensasi dan persentase kenaikannya pada PT. Riau Muda Jasasarana tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah karyawan	Komponen Kompensasi			Total Kompensasi
		Total Gaji	Rata-rata Gaji Perbulan/Orang	Insentif	
2008	58	1,173,472,000	Rp 1,686,022.99	85,469,000	1,258,941,000
2009	60	1,218,000,000	Rp 1,691,666.67	84,110,400	1,302,110,400
2010	62	1,398,312,000	Rp 1,879,451.61	86,229,000	1,484,541,000
2011	68	1,488,400,000	Rp 1,824,019.61	88,341,000	1,576,741,000
2012	71	1,554,120,000	Rp 1,824,084.51	87,200,000	1,641,320,000

Sumber: Bagian Keuangan PT.Riau Muda Jasasarana 2013

Dari Tabel 1.3 diatas dapat dilihat rata-rata penerimaan gaji perbulan cenderung meningkat tapi karyawan mengeluhkan mengenai pembayaran insentif terkait jam kerja lembur yang tidak jelas besarannya,

sehingga mereka tidak semangat dalam menerima jam lembur yang diminta oleh perusahaan. Hal lain terkait dengan kompensasi dirasakan belum ada kepedulian perusahaan untuk memberikan santunan kecelakaan kerja bagi karyawan, serta fasilitas kantor yang tidak memadai dalam bekerja.

KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil obyek karyawan di lingkungan PT. Riau Muda Jasasarana. PT. Riau Muda Jasasarana adalah perusahaan swasta yang bergerak pada bidang transportasi yang berada di jalan Sudirman No.468 Pekanbaru yang merupakan perusahaan yang sedang berkembang dan memiliki armada transportasi sebanyak 15 buah bus pada akhir 2012. Hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa para karyawan kehilangan semangat kerja. Hal ini dapat dilihat dari menurunnya produktivitas kerja para karyawan dimana sebagian besar karyawan berpendapat bahwa adanya kegagalan dalam kepemimpinan atasan, serta terdapatnya konflik antar karyawan bahkan antara karyawan dengan atasan. Ditambah lagi dengan ketidakpuasan karyawan atas tidak jelasnya pembayaran insentif utntuk upah lembur meskipun gaji karyawan terus meningkat setiap tahunnya. Ditambah lagi dengan tidak adanya kepedulian perusahan untuk memberikan santunan kecelakaan kerja bagi karyawan, serta fasilitas kantor yang kurang memadai.

Melihat permasalahan ini maka perlu sekiranya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa mempengaruhi semangat para karyawan tersebut. Nurmansyah (2011:154) menyebutkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya semangat kerja karyawan di antaranya: (1) Struktur organisasi yang kurang jelas, sehingga tugas dan tanggung jawab karyawan saling tumpang tindih (*overlap*), (2) Desain pekerjaan kurang menarik; (3) sistem kompensasi yang dirancang kurang memenuhi kebutuhan; (4) Kurangnya kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan karir; (5) Kurangnya kemampuan pimpinan; (6) Kurangnya kualitas manajemen; (7) Pengaturan waktu kerja yang kaku.

Menurut Mondy (2008), indikator semangat kerja dapat dilihat dari loyalitas yang tinggi, disiplin kerja, komitmen dan hasil kerja buruk.

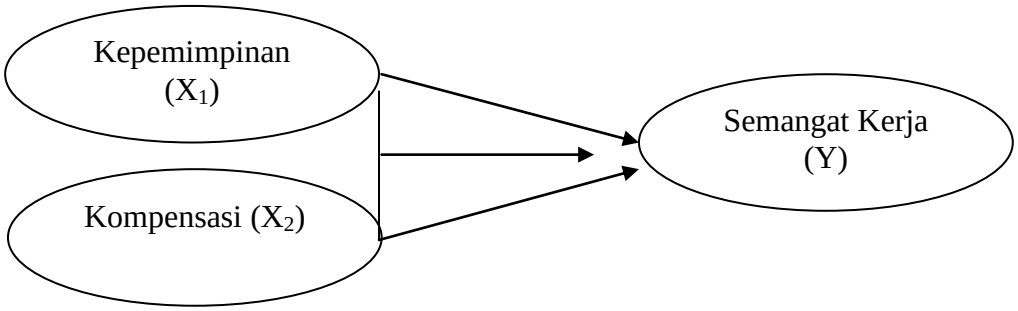
Robbins dan Judge (2008:49) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebagai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi.

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi

oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja. Asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 2010:262).

Masalah-masalah tersebut hendak diuji dalam penelitian ini untuk mengukur berapa besar pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja karyawan dengan menggunakan alat uji berupa analisis regresi berganda. Kerangka penelitian pada Dengan adanya landasan teoritis serta empiris tersebut maka dapat digambarkan kerangka penelitian berikut ini:

Kerangka Penelitian



Sumber : Maryanto Wajdi (2002); Suparmanto (2012); Sutanto &Setiawan (2000); Ririn (2009)

Berdasarkan perumusan masalah serta kerangka penelitian yang ada maka penulis menarik hipotesis penelitian sebagai berikut: (1) Diduga bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan; (2) Diduga bahwa kepemimpinan dan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan; (3) Diduga faktor kompensasi memberikan faktor yang lebih dominan terhadap semangat kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Riau Muda Jasasarana, yang beralamat di Jl. Jendral Sudirman No. 468 Pekanbaru. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan berjumlah 71 orang. Karena keterbatasan jumlah populasi, maka dipilih metode pengambilan sampel dengan cara *Metode Sensus*. Metode ini mensyaratkan semua anggota populasi menjadi sampel penelitian, karena terbatasnya jumlah sampel. Penelitian populasi seperti ini dilakukan bagi populasi terhingga dan subjeknya tidak terlalu banyak (Arikunto, 2011:174). Maka jumlah

sampel pada penelitian ini adalah 71 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya. Seperti data yang bersumber dari hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang akan dilakukan nantinya. Data primer menjadi data utama dalam penelitian ini. Dan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen dan file-file yang dimiliki organisasi/perusahaan, seperti data tentang jumlah dan kualifikasi karyawan, jumlah armada, daftar pelanggaran kedisiplinan, dan informasi mengenai keorganisasian PT Riau Muda Jasasarana.

Data-data primer terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja, akan dilakukan dengan metode *multiple regression* dengan mempergunakan SPSS 17 *for windows.*

ANALISIS DATA

Mayoritas karyawan terdiri dari pria berusia mayoritas 36 hingga 45 tahun serta memiliki masa kerja antara 7 tahun hingga 9 tahun. Pendidikan kebanyakan karyawan adalah setingkat SMA.

Analisa deskriptif menunjukkan kecenderungan tanggapan responden terhadap kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja sebagai berikut:

A. Kepemimpinan

Pengukuran budaya organisasi dilakukan terhadap 4 indikator berikut:

Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	CS	KS	TS	
			5	4	3	2	1	
$X_1.1$	Pimpinan mampu mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan	Jml	0	12	17	37	5	71
		Skor	0	48	51	74	5	178
	Kualitas kepemimpinan dalam aspek ini:		**Buruk**					
$X_1.2$	Pimpinan mampu menjalankan fungsinya dalam mengelola organisasi berikut para karyawan	Jml	6	6	23	31	5	71
		Skor	30	24	69	62	5	190
	Kualitas kepemimpinan dalam aspek ini:		**Cukup baik**					
$X_1.3$	Pimpinan selalu mampu bekerjasama dengan bawahan	Jml	0	12	23	21	15	71
		Skor	0	48	69	42	15	174
	Kualitas kepemimpinan dalam aspek ini:		**Buruk**					
$X_1.4$	Pimpinan mampu memotivasi karyawan	Jml	6	6	17	37	5	71
		Skor	30	24	51	74	5	184
	Kualitas kepemimpinan dalam aspek ini:		**Buruk**					
Skor rata-rata variabel kepemimpinan			**181.5**					
Persepsi umum karyawan pada kepemimpinan			**Buruk**					

Sumber: Data olahan

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa kepemimpinan di PT Riau Muda Jasasarana diimplementasikan dalam tingkatan yang masih buruk. Hal ini terlihat dari ketidakmampuan

pimpinan dalam menjalin kerjasama yang erat dengan bawahannya. Ada kesan otoriter pada diri pimpinan yang membuat munculnya jarak psikologis yang dirasakan karyawan. Ketidakmampun pimpinan mengeratkan hubungan dengan karyawan mengakibatkan pimpinan juga mengalami kesulitan jika ingin mengarahkan para bawahan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Beberapa kali timbul penentangan dari karyawan ketika pimpinan memberikan arahan.

Akibatnya terjadi sejumlah pelanggaran SOP sebagaimana yang sudah diarahkan oleh pimpinan, karena karyawan merasa apa yang dilakukanya sudah benar meskipun tidak melalui cara-cara yang prosedural sebagaimana yang diatur di dalam SOP kerja. Dalam hal ini, sebagaimana juga ditunjukkan dari hasil penelitian, bahwa pimpinan kurang mampu memotivasi para bawahannya untuk bekerja secara benar.

B. Kompensasi

Faktor kompensasi dinilai oleh responden yang dalam hal ini adalah para karyawan di PT. Riau Muda Jasasarana. Pengukuran dilakukan terhadap 5 indikator sebagai berikut:

Tanggapan Responden Terhadap Kompensasi

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	CS	KS	TS	
			5	4	3	2	1	
X_2.1	Gaji yang diberikan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan hidup	Jml	0	6	39	21	5	71
		Skor	0	24	117	42	5	188
	Kualitas kompensasi dalam aspek ini:		**Cukup baik**					
X_2.2	Insentif yang diberikan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat	Jml	0	6	39	26	0	71
		Skor	0	24	117	52	0	193
	Kualitas kompensasi dalam aspek ini:		**Cukup baik**					
X_2.3	Perusahaan sudah memberikan asuransi K3 kepada seluruh karyawan	Jml	6	27	38	0	0	71
		Skor	30	108	114	0	0	252
	Kualitas kompensasi dalam aspek ini:		**Baik**					
X_2.4	Perusahaan menyediakan fasilitas kantor yang baik	Jml	0	33	38	0	0	71
		Skor	0	132	114	0	0	246
	Kualitas kompensasi dalam aspek ini:		**Baik**					
X_2.5	Perusahaan menyediakan bonus menarik bagi karyawan yang berprestasi	Jml	0	6	27	33	5	71
		Skor	0	24	81	66	5	176
	Kualitas kompensasi dalam aspek ini:		**Buruk**					
Skor rata-rata variabel kompensasi			**211.0**					
Persepsi umum karyawan pada kompensasi			**Cukup baik**					

Sumber: Data olahan

Secara umum Tabel di atas menunjukkan bahwa aspek kompensasi yang berjalan di PT. Riau Muda Jasasarana sudah cukup baik dilakukan, khususnya karena perusahaan sudah memenuhi kewajiban melindungi karyawan dengan asuransi K3 dengan benar sesuai dengan peraturan yang berlaku. Perlindungan asuransi K3 ini dilakukan melalui Jamsostek yang mencakup kepada Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Pelayanan Kesehatan dan Jaminan Hari Tua. Demikian pula dengan fasilitas kantor yang dipersepsikan sudah memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitasnya.

Namun demikian, pemberian bonus masih dipersepsikan buruk. Pada kenyataannya memang perusahaan tidak secara periodik memberikan bonus kepada para karyawannya. Manajemen belum memiliki kriteria atau parameter yang transparan dan konsisten dalam menetapkan kelayakan seorang karyawan bisa mendapatkan bonus-bonus tertentu. Hal ini berbeda misalnya dengan pemberian insentif yang dipersepsikan cukup baik oleh para responden, dimana parameternya cukup jelas seperti jumlah kehadiran kerja, jumlah lembur, keterlambatan, masa kerja dan sebagainya.

Ada pun mengenai pemberian gaji pokok sudah dirasakan cukup baik karena nilainya yang sudah memenuhi batas minimum upah yang ditetapkan pemerintah. Meskipun belum ideal namun menurut karyawan gaji tersebut cukup membantu dalam memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

C. Semangat Kerja

Faktor semangat kerja dinilai oleh atasan karyawan yang bersangkutan agar lebih obyektif. Pengukurannya dilakukan terhadap 5 indikator. Kriteria acuan penilaian sebagaimana yang sudah ditentukan pada bab metode penelitian adalah:

Tanggapan Responden Terhadap Semangat Kerja

No	Pernyataan Indikator		Alternatif Tanggapan					Total Skor
			SS	S	CS	KS	TS	
			5	4	3	2	1	
Y1	Karyawan sangat loyal terhadap perusahaan	Jml	0	12	39	20	0	71
		Skor	0	48	117	40	0	205
	Semangat kerja karyawan pada aspek ini:		**Cukup tinggi**					
Y2	Karyawan selalu disiplin dan tepat waktu dalam kehadiran	Jml	6	6	34	25	0	71
		Skor	30	24	102	50	0	206
	Semangat kerja karyawan pada aspek ini:		**Cukup tinggi**					
Y3	Karyawan patuh pada aturan kerja yang ada	Jml	6	17	38	10	0	71
		Skor	30	68	114	20	0	232
	Semangat kerja karyawan pada aspek ini:		**Cukup tinggi**					
Y4	Karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi	Jml	0	23	43	5	0	71
		Skor	0	92	129	10	0	231
	Semangat kerja karyawan pada aspek ini:		**Cukup tinggi**					
Y5	Hasil kerja karyawan sudah baik	Jml	0	17	34	20	0	71
		Skor	0	68	102	40	0	210
	Semangat kerja karyawan pada aspek ini:		**Cukup tinggi**					
Skor rata-rata variabel semangat kerja			**216.8**					
Semangat kerja karyawan menurut pimpinan:			**Cukup tinggi**					

Sumber: Data olahan

Tabel di atas secara umum menunjukkan bahwa menurut penilaian atasan, semangat kerja karyawan di PT. Riau Muda Jasasarana cukup tinggi. Hasil ini cukup berkebalikan dengan penilaian karyawan terhadap atasan mereka yang justru berada pada kategori buruk. Namun demikian hasil "cukup tinggi" tentu belum ideal bagi perusahaan, karena masih sangat

rentan untuk jatuh menjadi rendah atau bahkan sangat rendah.

Misalnya saja indikator yang mendapatkan penilaian paling rendah yaitu loyalitas. Aspek ini sangat perlu untuk ditingkatkan karena mempertahankan karyawan yang baik memiliki arti lebih penting daripada merekrut karyawan baru yang belum jelas kualitasnya. Apalagi proses rekrutmen dan seleksi bisa membawa dampak penambahan biaya dan waktu yang bersifat inefisien bagi perusahaan.

Indikator kedua terendah pada semangat kerja adalah kedisiplinan mematuhi aturan waktu kerja dan kehadiran. Masalah ini memang menjadi isu yang cukup sering didiskusikan oleh manajemen karena dari tahun ke tahun selalu terjadi fluktuasi tingkat kehadiran dan keterlambatan kerja yang dilakukan karyawan. Hal ini mencerminkan bahwa kedisiplinan karyawan khususnya terhadap waktu kerja masih perlu untuk dibenahi, baik dengan penerapan metode *reward* maupun *punishment* yang lebih efektif.

D. Pengujian Hipotesis

Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja, dilakukan dengan pengujian regresi berganda yang menghasilkan informasi sebagai berikut:

Hasil Pengujian Regresi

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	t_{hitung}	sig.t
Konstanta	0.119	-	-
Kepemimpinan	0.491	24.749	0.000
Kompensasi	0.494	40.813	0.000
F_{hitung} = 2305.227 F_{tabel} = 3.126 Sig. F = 0.000 R^2 = 0.985 t_{tabel} = 1.994			

Sumber: Data olahan

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat ditarik sebuah persamaan regresi: **$Y = 0{,}119 + 0{,}491X_1 + 0{,}494X_2 + ei$**. Persamaan ini memiliki makna bahwa, tanpa adanya perubahan/peningkatan pada variabel kepemimpinan dan kompensasi, maka semangat kerja tetap memiliki nilai 0,119. Jika faktor kepemimpinan ditingkatkan sebesar satu satuan, dimana aspek kompensasi diasumsikan konstan (tidak berubah), maka semangat kerja karyawan diproyeksikan dapat ditingkatkan sebesar 0,491. Sedangkan jika aspek kompensasi ditingkatkan sebesar satu satuan, dimana aspek kepemimpinan diasumsikan konstan (tidak berubah), maka semangat kerja karyawan diproyeksikan dapat ditingkatkan sebesar 0,494.

1. Uji F (Simultan)

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} 2305,227 > F_{tabel} 3,126 dengan sig. F 0,000 < α 0,05. Artinya adalah, secara simultan (serentak), variabel kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Peningkatan pada aspek efektivitas kepemimpinan dan kompensasi secara bersamaan akan dapat mendorong terjadinya peningkatan pada faktor semangat kerja karyawan.

2. Uji t (Parsial)

Dengan nilai t_{hitung} 24,749 > t_{tabel} 1,994 dan sig. t_1 0,000 < α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan dijalankan oleh setiap atasan di perusahaan maka semangat kerja para karyawan akan semakin meningkat dan demikian pula sebaliknya.

Dengan nilai t_{hitung} 40,813 > t_{tabel} 1,994 dan sig. t_2 0,000 < α 0,05 maka menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin baik program kompensasi dijalankan di perusahaan maka semangat kerja para karyawan akan semakin meningkat, dan demikian pula sebaliknya. Nilai t_{hitung} 40,813 > dari t_{hitung} kepemimpinan 24,749. Artinya, semangat kerja karyawan PT. Riau Muda jasa Sarana lebih dipengaruhi oleh faktor kompensasi daripada oleh faktor kepemimpinan.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengukur kontribusi variabel-variabel bebas secara serentak dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat. Dan dari tabel di atas, diketahui nilai R^2 adalah 0,769, yang berarti bahwa besar kontribusi variabel budaya organisasi dan kepemimpinan secara serentak terhadap variasi yang terjadi pada kinerja pegawai UPT Laboratorium Kesehatan & Lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi Riau adalah sebesar 76,9%, sedangkan sisanya 23,1% merupakan pengaruh dari faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Nilai koefisien determinasi (R^2) 0,985 menunjukkan bahwa semengat kerja karyawan PT. Riau Muda Jasasarana, sebesar 98,5% ditentukan oleh variasi yang terjadi pada variabel kepemimpinan dan kompensasi, dan hanya 1,5% saja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak ikut dibahas dalam penelitian ini. Dengan nilai koefisien determinasi ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kompensasi sangat kuat memberikan dampak pada perubahan semangat kerja karyawan.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya adalah, semakin baik pola kepemimpinan dijalankan oleh setiap atasan di perusahaan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Sebaliknya, atasan yang tidak mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik, maka akan sangat sulit untuk bisa menaikkan semangat karyawan dalam bekerja. Dengan hasil ini maka sebagian hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Maryanto & Wajdi (2002) yang pada

penelitiannya menyimpulkan bahwa tinggi rendahnya semangat kerja karyawan ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Dengan demikian maka implikasinya bagi manajemen perusahaan adalah agar menerapkan pola kepemimpinan yang efektif. Perhatian utama harus diorientasikan untuk memperbaiki kemampuan pimpinan bekerjasama dengan bawahan agar ke depannya lebih mudah untuk memberikan pengarahan dan memotivasi para bawahannya. Ketiga indikator ini sangat perlu untuk diperbaiki mengingat hasil penelitian memperlihatkan nilai persepsi yang buruk dari rata-rata karyawan.

B. Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Artinya adalah, semakin baik program kompensasi dijalankan di perusahaan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Sebaliknya, penerapan program kompensasi yang buruk, maka akan sangat sulit untuk bisa menaikkan semangat karyawan dalam bekerja. Dengan hasil ini maka seluruh hipotesis kedua penelitian dapat dibuktikan kebenarannya. Hasil ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Ririn (2009) yang pada penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja.

Dengan demikian maka implikasinya bagi manajemen perusahaan adalah agar menerapkan program kompensasi secara lebih baik, apalagi hasil dalam penelitian ini menunjukkan nilai persepsi yang hanya berada pada kategori "cukup baik". Indikator kompensasi yang paling perlu mendapatkan perhatian dari manajemen adalah pada aspek pembagian bonus yang jelas parameternya, transparan dan perlu secara konsisten dilakukan oleh perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Pelaksanaan kepemimpinan dan program kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan; (2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan dimana semakin baik kepemimpinan dijalankan di perusahaan, maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat; (3) Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap semangat kerja karyawan dimana semakin baik program kompensasi dijalankan di perusahaan, maka semangat kerja karyawan akan semakin meningkat.

SARAN

Hasil penelitian menunjukkan adanya sejumlah aspek yang masih dipandang lemah terkait faktor kepemimpinan, kompensasi dan juga penilaian pimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Oleh karena itu maka penelitian ini memberikan sejumlah rekomendasi sebagai berikut: (1) Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan maka disarankan untuk mengadakan program peningkatan loyalitas karyawan dengan memberikan insentif yang menarik. *Reward and punishment* hendaknya diberlakukan lebih ketat dan konsisten; (2) Pimpinan perlu mendapatkan pelatihan *public speaking* dan kemampuan memotivasi, menyerap aspirasi dari bawahan, penguasaan permasalahan dan *problem solving* yang tepat agar perannya sebagai pengarah bawahan dapat berjalan dengan efektif; (3) Untuk kompensasi sebaiknya memperhatikan masalah pembagian bonus secara proporsional.Kriteria penetapan bonus serta periode pembagian bonus perlu diperjelas kepada karyawan. (4) Kepemimpinan dan kompensasi memiliki kontribusi sangat besar dalam meningkatkan semangat kerja. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk mengganti variabel depeden semangat kerja menjadi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.* PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Hasibuan, Malayu, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bumi Aksara, Jakarta.

Maryanto, dan M. Farid Wajdi, 2002. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Anggota Badan Perwakilan Desa (BPD) di Kecamatan Ngadirojo Kabupaten Wonogiri*

Mondy, R.Wayne, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 dan 2*. Erlangga, Jakarta.

Nurmansyah, SR, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia – Suatu Pengantar*. Unilak Press, Pekanbaru.

Nurmansyah, SR, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik – Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif Perusahaan.* Unilak Press, Pekanbaru.

Ririn, Andayani, (2009). Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perum Damri Malang.

Robbins, S., & T.A. Judge, 2008. *Perilaku Organisasi.* Penerbit Salemba Empat, Jakarta

Sutanto, Eddy Madiono, dan Budhi Setiawan, 2000. *Peranan Gaya Kepemimpinan Yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas*

Sidoarjo. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol. 2, No. 2 September 2000, Universitas Kristen Petra, Surabaya

Suwatno, dan D.J. Priansa, 2011. *Manajemem SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.

Thoha, Miftah, 2010. *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT.Rajagravindo, Jakarta