

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Perjanjian Kerja**

Perjanjian merupakan suatu perbuatan hukum yang sangat sering dilakukan dalam masyarakat. Karena mayoritas seluruh kegiatan hukum yang dilakukan berdasarkan kesepakatan. Setelah melakukan perjanjian secara langsung maupun tidak langsung menimbulkan hak dan kewajiban bagi para pihak terkait, dan dikehendaki ataupun tidak perjanjian bersifat mengikat bagi para pihak yang telah bersepakat. Perjanjian dalam dunia kerja sangat penting kedudukannya karena perjanjian itu yang akan menjamin hak dan kewajiban dari pihak pekerja dan pengusaha. Perjanjian kerja merupakan sebuah awal dari terjadinya hubungan kerja antara pihak pemberi kerja dan pekerja itu sendiri. Adanya perjanjian kerja yang saling menguntungkan akan membuat pekerja bersemangat dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Perjanjian Kerja**

Perjanjian kerja adalah kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja sebelum adanya hubungan kerja. Baik dalam bentuk tulisan maupun lisan yang memuat poin-poin dari hak-hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Agar tidak ada yang dirugikan baik pekerja maupun pemberi kerja.

Perjanjian kerja menurut Subekti dalam Niru (2017: 37) adalah “perjanjian antara seorang buruh dengan seorang majikan, perjanjian mana ditandai oleh ciri-ciri adanya suatu upah atau gaji tertentu yang diperjanjikan dan adanya suatu hubungan diperatas yang dalam bahasa Belanda disebut *dienstverhording*, yaitu suatu yang berdasarkan mana pihak yang satu (majikan) berhak memberikan perintah-perintah yang harus ditaati oleh pihak lain”.

Subekti dalam Rahadian, dkk (2015: 85) mengemukakan “perjanjian kerja dibuat oleh karyawan dan pengusaha atau pimpinan perusahaan secara perseorangan. Perjanjian kerja merupakan suatu peristiwa yang terjadi ketika seseorang karyawan berjanji kepada perwakilan perusahaan yang saling berjanji untuk melaksanakan suatu kegiatan kerja”. Sedangkan pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat (14) menyebutkan, perjanjian kerja adalah suatu perjanjian antara pekerja/buruh dan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Menurut Yuliana, dkk (2018: 189), salah satu bentuk Perjanjian yang sering dipraktikkan dalam masyarakat adalah perjanjian kerja yang dilakukan antara pemberi kerja atau perusahaan dengan pekerjanya. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja atau buruh dengan perusahaan atau pemberi kerja yang termuat syarat-syarat hak dan kewajiban para pihak. Perjanjian kerja pada dasarnya dibuat untuk mengantisipasi timbulnya permasalahan atau mencegah terjadinya perselisihan atau sengketa yang kemungkinan dapat terjadi antara para pihak yang terlibat

dalam suatu hubungan kerja yakni pihak pertama (Perusahaan) dan pihak kedua yang disebut (Pekerja atau Buruh).

Dengan terjadinya perjanjian kerja akan menimbulkan hubungan kerja antara buruh dengan majikan/pengusaha yang berisi hak-hak dan kewajiban-kewajiban bagi masing-masing pihak perjanjian kerja merupakan sebuah pernyataan yang sangat penting, yaitu di antaranya berisi tentang setujunya seseorang untuk bergabung dalam perusahaan sebagai karyawan. Sedangkan bagi karyawan, perjanjian kerja lebih berfungsi sebagai pemberi rasa aman. Alasannya, tertulisnya semua pernyataan berupa hak-haknya sebagai karyawan akan terjamin. Oleh karena itu, dapat dibayangkan jika perusahaan tidak memberikan perjanjian kerja secara resmi, maka bisa saja perusahaan tersebut lari dari tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang perjanjian kerja dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perjanjian kerja antara seorang buruh dan pemberi kerja (majikan) ditandai dengan adanya upah dan gaji yang diperjanjikan, dimana perusahaan berhak memberi perintah yang harus ditaati oleh pekerja. Perjanjian kerja juga menjelaskan dimana antara pekerja dan pemberi kerja saling berjanji untuk melaksanakan kegiatan kerja. Dan perjanjian kerja dibuat atas dasar untuk mengantisipasi timbulnya permasalahan atau untuk mencegah terjadinya perselisihan yang mungkin dapat terjadi dalam hubungan kerja. Dengan adanya perjanjian kerja yang mengikat pekerja dan pemberi kerja harus saling memperhatikan hak-hak yang harus dilakukan, baik itu pekerja dengan pekerjaannya maupun perusahaan dengan tanggung jawabnya terhadap pekerja.

### **2.1.1.2 Dasar Perjanjian Kerja**

Menurut Syarifa (2010: 20), hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian antara pengusaha dan pekerja. Perjanjian kerja dibuat secara lisan dan/atau tertulis. Perjanjian kerja yang dipersyaratkan secara tertulis dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Perjanjian kerja dibuat atas dasar:

1. Kemauan bebas kedua belah pihak;
2. Kemampuan atau kecakapan kedua belah pihak;
3. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan;
4. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **2.1.1.3 Peranan Perjanjian Kerja**

Wiwoho dalam Nike (2016: 13) Perjanjian kerja adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau beberapa serikat pekerja yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak dimana peranan perjanjian kerja sebagai berikut:

1. Mempertegas dan memperjelas hak-hak dan kewajiban pekeja dan pengusaha.
2. Memperteguh dan menciptakan hubungan industrial yang harmonis dalam perusahaan.
3. Menetapkan secara bersama syarat kerja dan keadaan industri yang harmonis atau hubungan ketenagakerjaan yang belum diatur dalam undang-undang.

#### **2.1.1.4 Bentuk Perjanjian Kerja**

Lalu (2007: 57), Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 mengatakan bahwa perjanjian kerja dibuat secara tertulis atau lisan. Undang-undang memberikan kebebasan kepada para pihak untuk menentukan bentuk perjanjian yang di kehendaknya, tetapi sesungguhnya prinsip yang dianut adalah prinsip tertulis. Perjanjian kerja dalam bentuk lisan dapat ditoleransi karena kondisi masyarakat yang beragam. Undang-undang hanya menentukan bahwa segala hal dan atau segala biaya yang diperlukan bagi pelaksanaan pembuatan perjanjian kerja dilaksanakan oleh dan menjadi tanggung jawab pengusaha.

Aturan tentang kebebasan bentuk perjanjian itu merupakan aturan umum. Pasal 51 ayat (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 menentukan bahwa perjanjian kerja yang dipersyaratkan secara tertulis dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal ini memberikan kemungkinan bahwa untuk perjanjian kerja tertentu dapat disyaratkan bentuk tertulis. Perjanjian kerja yang dipersyaratkan dalam bentuk tertulis diantaranya adalah:

1. Perjanjin kerja waktu tertentu (Pasal 57 ayat 1 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003).
2. Antar kerja antar daerah.
3. Antar kerja antar negara.
4. Perjanjian kerja laut.

Diwajibkan bentuk tertulis untuk perjanjian kerja tertentu tersebut bertujuan utama memberikan perlindungan kepada pekerja. Keharusan bentuk tertulis dengan ancaman pembatalan ini merupakan aturan khusus. Di dalam

peraturan yang mulai berlaku 17 Januari 1938 ini ditegaskan bahwa perjanjian kerja dengan buruh harus dilakukan dalam bentuk tertulis. Sementara itu di dalam Pasal 15 ayat (1) ditegaskan bahwa pelanggaran (berarti membuat perjanjian kerja tidak tertulis) atas Pasal 3 ayat (1) dipidana dengan pidana kurungan selamalamanya dua bulan atau denda sebanyak-banyaknya lima ratus rupiah.

Jika perjanjian kerja dibuat secara tertulis, Pasal 54 ayat (1) menyatakan hal-hal minimal yang harus dicantumkan, yaitu:

1. Nama, Alamat Perusahaan, dan Jenis Usaha;
2. Nama, Jenis Kelamin, Umur, dan Alamat Pekerja;
3. Jabatan atau Jenis Pekerjaan;
4. Tempat Pekerjaan;
5. Besarnya Upah dan Cara Pembayaran;
6. Syarat-Syarat Kerja yang Menurut Hak dan Kewajiban Pengusaha dan Pekerja;
7. Mulai dan Jangka Waktu Berlakunya Perjanjian Kerja;
8. Tempat dan Tanggal Perjanjian Kerja Dibuat; dan
9. Tanda Tangan Para Pihak dalam Perjanjian Kerja.

Hal-hal yang ditegaskan di dalam huruf e dan f tersebut tidak boleh bertentangan dengan peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### **2.1.1.5 Syarat Sahnya Perjanjian Kerja**

Abdul (2014: 50), untuk sahnya perjanjian kerja, maka pembuatannya harus memenuhi syarat materil (Pasal 52, 55, 58, 59 dan 60 Undang-Undang

Ketenagakerjaan) dan syarat formil (Pasal 54 dan 57 Undang-Undang Ketenagakerjaan).

Berdasarkan ketentuan Pasal 52 ayat (1) Undang-Undang Ketenagakerjaan, secara materil perjanjian kerja dibuat atas dasar:

1. Kesepakatan kedua belah pihak;
2. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum;
3. Adanya pekerjaan diperjanjikan; dan
4. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dasar huruf a dan b adalah syarat subyektif, sedangkan dasar huruf c dan d adalah syarat objektif. Dalam hal terjadi dimana perjanjian kerja itu tidak memenuhi syarat subyektif, maka perjanjian itu tidak dapat dibatalkan. Artinya, salah satu pihak (yang tidak cakap) memiliki hak untuk meminta agar perjanjian itu dibatalkan. Kemudian apabila perjanjian kerja itu tidak memenuhi syarat objektif, maka perjanjian itu batal demi hukum. Artinya perjanjian kerja itu sejak semula dianggap tidak pernah ada.

#### **2.1.1.6 Jenis Perjanjian Kerja**

Dalnama (2019: 9) jenis perjanjian kerja dibedakan menjadi 2 yaitu:

1. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu adalah (PKWTT) adalah perjanjian kerja antara pekerja atau buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja yang bersifat tetap. Unsur dari PKWTT ini, yaitu :

a. Pihak yang membuat

Perjanjian kerja ini terjadi antara pekerja dengan pengusaha. Namanya saja perjanjian kerja, maka otomatis perjanjian pasti terjadi antara pekerja dengan pemberi kerja. Pembuatan dan penandatanganan perjanjian kerja ini tidak mungkin diwakili oleh pihak lain.

b. Hubungan kerja

Perjanjian kerja ini melahirkan hubungan kerja antara pembuat perjanjian yaitu pekerja dan pemberi kerja. Hubungan kerja yang ada melahirkan perbedaan posisi antara pekerja sebagai bawahan dan pemberi kerja sebagai atasan. Tidak mungkin sebaliknya, karena memang kodrat daripada pekerja yakni sebagai bawahan yang bekerja kepada pemberi kerja.

c. Bersifat tetap

Unsur ini menjadi hal yang urgen dalam PKWTT karena bersifat tetap artinya jenis perjanjian yang diperjanjikan waktunya tidak menentu. Waktu tidak menentu ini artinya jenis pekerjaan yang diperjanjikan tidak diketahui atau bahkan tidak akan pernah selesai sehingga jenis pekerjaan tersebut dilakukan secara terus menerus alias bersifat tetap karena itu merupakan rutinitas pekerja setiap hari sampai pada batas usia pensiun.

2. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) adalah perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. Syarat PKWT ini, yaitu:

- a. Pekerjaan yang sekali selesai atau yang sifatnya sementara;
- b. Pekerjaan yang diperkirakan selesai paling lama 2 (dua) tahun dan hanya boleh diperpanjang satu kali untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. Jadi pekerjaan tersebut diperkirakan selesai paling lama 3 (tiga) tahun;
- c. Pekerjaan yang bersifat musiman;
- d. Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru atau produk tambahan yang masih dalam percobaan;
- e. Tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap; dan/atau
- f. Dapat diperpanjang atau diperbaharui.

Berdasarkan kedua jenis perjanjian tersebut, secara profesional dapat dikatakan bahwa PKWTT hanya dapat dilakukan oleh pekerja untuk satu pekerjaan saja. Sedangkan PKWT dapat dilakukan oleh pekerja untuk dua jenis pekerjaan atau lebih. secara umum, ketika pekerja menjalankan lebih dari dua jenis pekerjaan secara PKWT ini tidak melanggar perjanjian kerja oleh karena PKWT ini sifatnya secara insidental karena tidak dilakukan secara rutin atau bersamaan. Jadi jika ada salah satu pekerja di salah satu perusahaan yang mana jam kerja antara pukul 08.00 WIB sampai dengan pukul 16.00 WIB, maka anda tidak dilarang menerima jenis pekerjaan dengan catatan sebelum dan sesudah jam kerja dan tidak mengganggu pekerjaan utama di tempat anda bekerja tetap secara PKWTT.

#### **2.1.1.7 Berakhirnya Perjanjian Kerja**

Suatu perjanjian kerja dapat berakhir ketika memenuhi syarat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 60 ayat (1) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, Dalinama (2019: 12), yaitu:

1. Pekerja meninggal dunia.

Pada hakikatnya perjanjian kerja pasti dibuat oleh pekerja dan pemberi kerja. Oleh karena itu, apabila pekerja meninggal dunia, maka perjanjian kerja yang telah dibuat otomatis berakhir dan tidak bisa dialihkan kepada pihak lain. Sedangkan pihak pemberi kerja yang meninggal dunia, maka masih ada ruang perjanjian kerja yang dibuat tetap berjalan dengan syarat dialihkan kepada ahli waris pemberi kerja.

2. Berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.

Hal ini terjadi, ketika perjanjian kerja yang telah dibuat diberi batasan waktu yang jelas. Biasanya jenis pekerjaan ini masuk dalam kategori perjanjian kerja dalam waktu tertentu.

3. Adanya putusan pengadilan.

Hal ini terjadi, ketika pengadilan telah memutuskan bahwa perjanjian kerja berakhir.

4. Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja. Keadaan atau kejadian tertentu sebagaimana dimaksud dalam hal ini yaitu sesuai dengan yang ada dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama. Artinya keadaan atau kejadian tersebut telah dimuat sebelumnya di dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan perjanjian kerja bersama.

### 2.1.1.8 Indikator Perjanjian Kerja

Menurut Djumadi dalam Nike (2016: 18) bahwa yang menjadi indikator Perjanjian Kerja adalah sebagai berikut:

1. Adanya pekerjaan

Pekerjaan adalah prestasi yang harus dilakukan sendiri oleh pihak penerima kerja, dan tidak boleh dialihkan kepada pihak lain (bersifat individual). Di dalam suatu perjanjian kerja tersebut haruslah ada suatu pekerjaan yang diperjanjikan dan dikerjakan sendiri oleh pekerja yang membuat perjanjian tersebut. Pekerjaan mana, yaitu yang dikerjakan oleh pekerja itu sendiri, haruslah berdasarkan dan berpedoman pada perjanjian kerja.

2. Adanya unsur di bawah perintah

Bahwa dalam melakukan pekerjaan yang dilakukan sebagai manifestasi adanya perjanjian tersebut, pekerja haruslah tunduk pada perintah orang lain, yaitu pihak pemberi kerja dan harus tunduk dan di bawah perintah orang lain, yaitu atasan. Adanya ketentuan tersebut menunjukkan, bahwa si pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya berada di bawah wibawa orang lain, yaitu atasan. Mengenai seberapa jauh unsur “di bawah perintah“ ini diartikan, tidak ada pendapat yang pasti tetapi bahwa dalam perjanjian kerja, unsur tersebut harus ada, apabila tidak ada sama sekali ketaatan kepada pemberi kerja, maka tidak ada perjanjian kerja.

3. Adanya upah tertentu

Upah merupakan imbalan dari pekerjaan yang dilakukan oleh pihak penerima kerja, yang dapat berbentuk uang atau bukan uang (*in natura*). Pemberian

upah ini dapat dilihat dari segi nominal (jumlah yang diterima oleh pekerja), atau dari segi riil (kegunaan upah tersebut) dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup pekerja. Oleh karena itu dikenal istilah “upah minimum”, yang biasanya ditentukan oleh pemerintah guna meninjau kemanfaatan upah dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup, dengan menentukan jumlah minimal tertentu yang harus diberikan kepada pekerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Sistem pemberian upah biasanya didasarkan atas waktu atau hasil pekerjaan, yang pada prinsipnya dengan mengacu pada hukum, ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, atau kebiasaan yang ada di masyarakat.

### **2.1.2 Kompensasi**

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jerih payah atau imbalan dari pekerjaan yang telah mereka lakukan di perusahaan tempat dimana mereka bekerja. Kompensasi harus dikelola dengan baik oleh perusahaan, agar kesejahteraan karyawan bisa terjaga dan bisa mendapatkan haknya sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan. Kompensasi adalah hak yang harus didapatkan oleh karyawan, baik kompensasi finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang baik akan membuat karyawan bekerja dengan tanggung jawab dan punya semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Apabila karyawan memandang kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja mereka bisa saja turun secara drastis, karena mereka tidak mendapatkan *feedback* yang layak yang diberikan oleh perusahaan atas jerih payah yang telah mereka lakukan.

### **2.1.2.1 Pengertian Kompensasi**

Setiap orang pada dasarnya bekerja ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan bekerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan untuk memperoleh imbalan sesuai yang diinginkan dan karena itulah perusahaan memberikan balas jasa atas kinerja karyawan tersebut terhadap perusahaan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi.

Menurut Sadili (2019: 187) “kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non-finansial)”. Pemberian kompensasi yang sesuai dan layak akan berdampak positif terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan menurut Effendi dalam Tiffany (2016: 82) mengemukakan bahwa “kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain”.

Menurut Malayu (2016: 118) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”. Sedangkan menurut pendapat Wiliam dan Davis dalam Malayu (2013:119) menyatakan bahwa “kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia”. Kompensasi harus menjadi perhatian bagi perusahaan demi menjaga kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

### **2.1.2.2 Tujuan Kompensasi**

Besar kecilnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dibutuhkan seorang pegawai. Semakin tinggi jabatan seorang pegawai, maka semakin tinggi pula jumlah kompensasi yang didapatkannya. Menurut Sadili (2019: 188), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dengan kata lain, kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodic, berarti adanya jaminan "*economic security*" bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.

2. Meningkatnya produktivitas kerja

Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3. Memajukan organisasi atau perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa semakin suksesnya suatu

perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan

Pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara “*input*” (syarat-syarat) dan “*output*”.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut Malayu (2016: 127), tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

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

#### 4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

#### 5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

#### 6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu lebih tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

#### 7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula.

#### 8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (keuangan dan keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (keuangan dan keselamatan) kecil, maka tingkat kompensasinya relatif rendah. Kesimpulannya, banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar/kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian agar prinsip kompensasi adil dan layak.

#### **2.1.2.4 Jenis Kompensasi**

Kompensasi yang dapat diterima karyawan dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi finansial langsung dan

kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi Non-finansial terdiri dari pekerjaan dan lingkungan pekerjaan, Kartika dalam Agiestia (2017: 4), sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial, terdiri dari:

a. Langsung, diantaranya:

- Gaji

Merupakan salah satu contoh bentuk kompensasi finansial langsung. Pemberian gaji sifatnya tetap dan jumlahnya pasti sepanjang hubungan kerja berlangsung.

- Upah

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Bab 1 Pasal 1 ayat 30, upah adalah hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja atau buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja atau buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

- Bonus dan Komisi

Bonus adalah imbalan yang diterima karyawan dari pengusaha atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Secara prinsip, pemberian bonus berdasarkan kriteria jabatan atau posisi, masa kerja, dan target hasil kerja. Sementara

komisi adalah insentif yang diberikan kepada seseorang berdasarkan barang yang dijual.

- b. Tidak Langsung, diantaranya:
    - Program asuransi
    - Bantuan sosial untuk karyawan
    - Tunjangan pensiun, kesehatan, beasiswa
    - Ketidakhadiran yang dibayar, hari besar, izin besar, izin sakit, cuti hamil
2. Kompensasi Non-finansial, terdiri dari:
- a. Pekerjaan, diantaranya:
    - Tugas yang menarik
    - Tantangan
    - Tanggung jawab
    - Peluang dan pengakuan
    - Perasaan akan pencapaian
  - b. Lingkungan, diantaranya:
    - Kebijakan yang sehat
    - Supervisor yang kompeten
    - Rekan kerja yang menyenangkan
    - Simbol status
    - Kondisi lingkungan yang nyaman
    - Waktu luang
    - Kompensasi kafeteria

- Mingguan kerja yang dipadatkan
- *Sharing* pekerjaan

#### **2.1.2.5 Asas-asas Kompensasi**

Menurut Malayu (2013: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu:

##### **1. Asas Adil**

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

##### **2. Asas Layak dan Wajar**

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

### 2.1.2.6 Sistem Kompensasi

Menurut Malayu (2016: 124), menyatakan bahwa sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya sistem kompensasi berupa gaji dan upah, telah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi berupa gaji dan upah, telah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.

3. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

### 2.1.2.7 Indikator Kompensasi

Adapun indikator kompensasi menurut Wibowo (2016: 298) adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji merupakan suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja.

2. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen *financial* tidak langsung, yang meliputi

semua imbalan yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (gaji, upah, komisi).

### 3. Insentif

ada beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

#### a. *Piecework*

Merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.

#### b. *Production bonus*

Merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan.

#### c. *Commission*

Merupakan presentasi harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

#### d. *Maturity Curves*

Merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.

#### e. *Merit raises*

Merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

#### f. *Pay-for-knowledge/pay-for-skill*

Merupakan kompensasi karena kemampuan menimbulkan inovasi.

#### g. *Non-maturity incentives*

Merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertivikat, liburan dan lain-lain.

h. *Executive incentives*

Merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.

i. *International incentives*

Diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

4. Penghargaan-penghargaan

Dibedakan atas penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

a. Penghargaan Ekstrinsik, yaitu penghargaan yang bersifat *eksternal* yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja, mencakup penghargaan finansial seperti; upah dan gaji, serta jaminan sosial, penghargaan interpersonal seperti: rekognisi atau pengakuan, dan promosi jabatan.

b. Penghargaan Intrinsik, yaitu bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan, Gibson, Invancevich, dan Donnelly

Sedangkan indikator untuk menilai kompensasi menurut Simamora dalam Tanto dan Fransisca (2015: 40) ada tiga yaitu:

1. Puas terhadap Gaji

Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.

2. Puas terhadap Fasilitas

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran

untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

### 3. Puas terhadap Tunjangan

Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

#### **2.1.3 Konflik Peran**

Secara umum konflik dalam perusahaan atau organisasi dapat terjadi jika terdapat perbedaan diantara dua orang atau lebih misalnya perbedaan persepsi, pengetahuan, tujuan, dan perbedaan lainnya yang terjadi antar individu, kelompok, atau organisasi. Konflik dapat berdampak baik ataupun tidak, tergantung bagaimana manajer mengontrol konflik yang terjadi. Dampak positif yang terjadi dengan adanya konflik misalnya memicu karyawan untuk dapat lebih produktif dan meningkatnya semangat kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan dampak negatif yang timbul misalnya menyebabkan tekanan terhadap individu atau kelompok lainnya sehingga dapat mengganggu atau menghambat semangat kerja karyawan sehingga sulitnya tercapai visi dan misi yang ingin diwujudkan. Dalam konteks konflik peran setiap orang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, norma dan peran yang berbeda dalam hidupnya, dimana hal tersebut mempengaruhi proses penyelesaian pekerjaannya masing-masing, yang tidak jarang hal itu berdampak pada semangat kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut ditempat dimana dia bekerja.

### 2.1.3.1 Pengertian Konflik Peran

Konflik peran adalah suatu ketidak sesuaian yang dirasakan antara persyaratan peran yang ditempatkan pada diri seorang karyawan yang mengakibatkan karyawan bekerja dibawah tekanan karena melebihi kemampuannya dalam bekerja.

Johnson dan Stinson dalam sharma (2011: 27), berpendapat bahwa “konflik peran adalah sejauh mana pekerjaan subjek mengharuskan tugas yang mereka rasa seharusnya tidak menjadi bagian dari tugas mereka”. Sedangkan menurut Wallenfelsz dalam Winardi (2014: 271) mengatakan bahwa “konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, dimana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya”.

Hanif dalam Kristin dan Devy (2018: 106) Mengatakan bahwa “konflik peran muncul akibat ketidak konsistenan antara mekanisme kontrol birokrasi dengan prinsip, etika, kemandirian profesional dan norma. Menurut Khan, et al. dalam Lidya (2019: 43) “konflik peran adalah ketidak cocokan antara harapan-harapan yang berkaitan dengan suatu peran dimana dalam kondisi yang cukup ekstrim, kehadiran dua atau lebih harapan peran atau tekanan akan sangat bertolak belakang sehingga peran yang lain tidak dapat dijalankan”.

Konsep Katz dan Khan dalam Winardi (2014: 270) tentang konflik peran bukanlah sesuatu yang rumit. Mereka hanya menyatakan bahwa konflik dapat terjadi antara ekspektasi dari set peran dan peran orang yang fokus untuk dirinya sendiri. Definisi ini diadopsi dalam review penelitian yang dilakukan oleh Van Sell dkk., dalam Novalien (2013: 12) yang mengambil sudut pandang yang lebih

luas untuk konflik perang atau orang, mencatat bahwa beberapa konflik peran dihasilkan secara langsung oleh kombinasi tekanan eksternal dan internal, dan mereka memberikan contoh konflik antara kebutuhan pribadi dan nilai-nilai dengan tuntutan peran seseorang.

Definisi pertama mengacu pada ekspektasi yang bertentangan, menyiratkan konseptualisasi yang lebih sempit, sedangkan konflik antara kebutuhan pribadi dan nilai-nilai dengan tuntutan peran seseorang menyiratkan konsep yang lebih global, yaitu masalah mendasar mengenai ketidakcocokan orang dengan lingkungan. Benar, seorang individu membawa harapan untuk sebuah peran, yang berarti bagaimanapun harapan ini berasal, sebagian atau seluruh konstelasi kebutuhan dan nilai-nilai merupakan sebuah identitas dari pekerjaan. Katz dan Khan dalam Winardi (2014: 272) menyatakan bahwa setiap orang membawa perannya masing masing, sejauh kebutuhan dan nilai nilai ini tidak cocok dengan tuntutan peran dalam perusahaan atau organisasi merupakan hal yang mendasar mengenai konflik peran seseorang

Johnson dan Stinson dalam Novalien (2013: 13) mendefinisikan “konflik peran sebagai sejauh mana pekerjaan subjek mengharuskan tugas yang mereka rasa seharusnya tidak menjadi bagian dari tugas mereka”. Ada perbedaan jika mempertimbangkan penelitian yang mengacu pada konstruksi yang tumpang tindih antara definisi konflik peran yang disajikan disini dengan konsensus peran. Greene dan Organ dalam Winardi (2014: 281) menyebutkan bahwa konsensus peran dan kesepakatan peran mengacu pada sejauh mana kesepakatan tentang ekspektasi peran antara seseorang dengan orang lain dalam suatu set peran. Maka

dari itu dapat dikatakan bahwa konflik peran telah dilihat secara luas sebagai derajat dimana seseorang sesuai dengan peran organisasi harus yang dipenuhi. Sehingga muncul tiga dimensi yaitu:

1. *Konsensus orang / peran*: tingkat dimana harapan atau persepsi seseorang terhadap peran (peran yang diterima) sesuai dengan harapan pengirim pesan (perusahaan).
2. *Person / role congruence*: tingkat dimana identitas diri (kebutuhan, nilai, orientasi, kegiatan pilihan) seseorang sesuai dengan peran yang diterima.
3. *Person / role overload*: sejauh mana waktu dan sumber daya organisasi yang tersedia untuk orang tersebut terbukti tidak memadai untuk memenuhi harapan dari set peran.

Dari uraian definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik peran adalah konflik yang dialami oleh seorang pegawai atau karyawan untuk melaksanakan tuntutan (peran) dalam suatu organisasi yang tidak sesuai dengan nilai, norma dan peran sebagaimana dengan yang diinginkan. Atau konflik yang terjadi pada seseorang yang menjalankan kedua perannya secara bersamaan, sehingga tidak dapat terpenuhinya salah satu peran akibat pemenuhan peran yang lain.

### **2.1.3.2 Tipe Konflik peran**

Menurut Winardi (2014: 267), ada 6 tipe konflik peran yang relatif umum terlihat dan dijumpai pada berbagai organisasi yaitu:

1. Konflik intra pengirim (*intrasender conflict*) yaitu konflik yang timbul apabila seseorang supervisor memberikan sejumlah tugas yang tidak sesuai

satu sama lain (*incompatible*).

2. Konflik antar pengirim (*intersender conflict*) yaitu konflik yang muncul apabila perintah atau ekspektasi dari satu orang atau kelompok, berbenturan dengan ekspektasi perintah orang lain, atau kelompok lain.
3. Konflik orang / peranan (*person/ role conflict*) yaitu konflik yang muncul apabila tuntutan peranan dalam hal melaksanakan pekerjaan bertentangan dengan kebutuhan atau nilai individu yang bersangkutan.
4. Konflik yang timbul karena beban kerja yang berlebih (*in role overload conflict*) dalam kondisi ini individu menghadapi perintah perintah dan ekspektasi dari sejumlah sumber yang tidak mungkin diselesaikan dalam jangka waktu yang ditetapkan dan dalam batas-batas kualitas tertentu.
5. Ambiguitas peran (*role ambiguity*) yaitu konflik yang muncul jika individu memperoleh informasi yang tidak lengkap atau tidak jelas tentang tanggungjawabnya. Maka individu tersebut tidak mengetahui dengan pasti apa yang seharusnya dilakukan.
6. Konflik antar peranan (*interrole conflict*) yaitu konflik yang muncul jika berbagai macam peranan yang dijalankan oleh orang yang sama menyebabkan timbulnya tuntutan–tuntutan yang berbeda. Hubungan antar pekerjaan dan keluarga misalnya telah menjadi sumber ketegangan yang makin meningkat, terutama pada keluarga-keluarga dengan dua macam karier.

### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Konflik peran**

Menurut Sedarmayanti (2007: 362) faktor-faktor yang mempengaruhi konflik peran adalah:

1. Masalah Komunikasi

Hal ini diakibatkan salahnya pengertian yang berkaitan dengan kalimat, Bahasa yang kurang atau sulit dimengerti atau informasi yang mendua dan tidak lengkap serta gaya individu yang tidak konsisten.

2. Masalah Struktur Organisasi

Masalah ini disebabkan karena adanya peraturan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan dan persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas atau saling ketergantungan dua atau lebih kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan mereka.

3. Masalah Pribadi

Hal ini disebabkan karena tidak sesuai dengan tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi pegawai dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka dan perbedaan dalam nilai-nilai persepsi.

### **2.1.3.2 Indikator Konflik peran**

Konflik peran menurut Greenhaus dan Beutell dalam Fandi (2014: 21) memiliki 3 indikator yaitu:

1. *Time based conflict*

*Time based conflict* adalah konflik yang terjadi karena waktu yang digunakan untuk memenuhi satu peran tidak dapat digunakan untuk memenuhi peran lainnya, artinya pada saat yang bersamaan seorang yang mengalami konflik peran ganda tidak akan bisa melakukan dua peran atau lebih.

## 2. *Strain based conflict*

*Strain based conflict* adalah ketegangan yang dihasilkan oleh salah satu peran membuat seseorang sulit untuk memenuhi tuntutan peran yang lain. Ketegangan yang ditimbulkan akan mempengaruhi kualitas hidup secara keseluruhan. Ketegangan peran ini termasuk stres, tekanan darah meningkat, kecemasan, cepat marah, dan sakit kepala.

## 3. *Behaviour based conflict*

*Behaviour based conflict* adalah konflik yang muncul ketika suatu tingkah laku efektif untuk satu peran namun tidak efektif digunakan untuk peran yang lain. Ketidakefektifan tingkah laku ini dapat disebabkan oleh kurangnya kesadaran individu akan akibat dari tingkah lakunya kepada orang lain.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Fandi (2014: 21) terdapat 3 Indikator konflik peran yaitu:

### 1. Peran

Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi atau kelompok.

### 2. Harapan peran

Harapan peran berasal dari tuntutan dari tugas atau pekerjaan itu sendiri dan uraian tugas, peraturan-peraturan dan standar.

### 3. Kekacauan peran

Kekacauan peran dapat disebabkan baik oleh harapan-harapan peran yang tidak memadai maupun harapan-harapan yang tidak bersesuaian.

#### **2.1.4 Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah keinginan diri untuk bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semangat kerja bisa timbul dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Dari keduanya baik itu dari dalam diri sendiri maupun lingkungan sekitar. Semangat kerja dari dalam diri sendirilah yang paling berpengaruh. Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Setiap orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam melakukan suatu pekerjaan perlu adanya semangat kerja. Semangat kerja merupakan suatu sikap yang sangat penting dan harus dimiliki oleh setiap orang. Dengan semangat kerja, hasil pekerjaan yang diperoleh akan lebih baik dan dengan adanya semangat kerja bisa mencapai tujuan perusahaan tempat bekerja bisa terwujud sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Semangat Kerja**

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam kantor. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah.

Alex (2015: 160) menyatakan bahwa “semangat kerja adalah melakukan pekerjaan dengan lebih giat sehingga dengan pekerjaan dapat selesai lebih cepat

dan lebih baik”. Sedangkan menurut Malayu (2016: 94) menyatakan “semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin mencapai prestasi kerja yang maksimal”. Adanya semangat kerja dapat membuat karyawan lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Anwar (2009:102) menyatakan “semangat kerja adalah suatu faktor kepuasan kerja, kegairahan akan keinginan untuk mempertinggi hasil kerja”. Alexander Leighten dalam Moekijat (2010:55) menyatakan “semangat atau moral kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerjasama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama”. Dengan demikian, semangat atau moral kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan dimana dan perasaan dari seseorang atau sekelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya .

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang semangat kerja dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja sangat berhubungan dengan perasaan dari seseorang di dalam melakukan pekerjaannya dengan lebih giat untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, lebih banyak dan lebih cepat sehingga memperoleh hasil yang maksimal. Dengan demikian, maka semangat atau moral kerja sangat berkaitan dengan suasana atau keadaan di mana sikap dan perasaan dari seseorang atau kelompok orang yang merasa terikat untuk melakukan pekerjaannya dengan cara bekerja sama, berdisiplin, mempunyai kepuasan, jaminan keamanan dan lain-lain sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih banyak, lebih baik dan lebih cepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.2 Pentingnya Semangat Kerja**

Dengan semangat kerja pekerjaan akan lebih cepat di selesaikan, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin. Oleh karena itu selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha supaya para karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi, karena dengan moral kerja yang tinggi di harapkan semangat kerja akan meningkat. Karena itulah semangat kerja adalah perwujudan dari moral kerja yang tinggi (Alex, 2015: 159).

Dengan semangat kerja yang tinggi maka karyawan diharapkan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik dan untuk menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan adanya motivasi yang tepat diberikan kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan tugasnya, karena dengan suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para karyawan tersebut akan terpelihara.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya semangat kerja menurut Robert (2008: 98) adalah:

1. Kompensasi
2. Pendidikan dan pelatihan
3. Promosi jabatan
4. Lingkungan kerja
5. Program kesejahteraan

#### **2.1.4.4 Faktor Meningkat dan Menurunnya Semangat Kerja**

Menurut Alex dalam Ahmad (2015: 420) ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non materi, seperti antara lain:

1. Gaji yang cukup yaitu memberikan upah sesuai dengan upah minimum regional yang sudah ditetapkan pemerintah.
2. Memperhatikan kebutuhan rohani yaitu memberikan dispensasi atau kelonggaran pada hal-hal tertentu.
3. Menciptakan suasana yang santai yaitu memperhatikan letak maupun perilaku yang tenang sehingga karyawan tidak merasa tegang dan grogi saat menjalankan pekerjaannya.
4. Harga diri perlu mendapatkan perhatian yaitu menempatkan semua karyawan pada posisi yang sama tidak memandang bawahan atau atasan.
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat yaitu penempatan sesuai dengan keahliannya.
6. Memberikan kepada mereka kesempatan untuk maju yaitu memberikan peluang-peluang bagi karyawan untuk melakukan sesuatu yang baru.
7. Perasaan aman untuk menghadapi masa depan yaitu pemberian tunjangan atau jamsostek bagi karyawan yang sakit.
8. Usahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas yaitu biasanya dapat kita lihat dari hasil kerjanya.
9. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding yaitu biasanya dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan.

10. Pemberian insentif yang terarah yaitu memberikan tambahan penghasilan secara langsung terhadap karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi kerjanya.
11. Fasilitas yang menyenangkan yaitu berupa alat-alat yang modern dan tidak memberatkan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya atau melemahnya semangat kerja menurut Alex dalam Ahmad (2015: 431), yaitu:

1. Turunnya/rendahnya produktivitas  
Turunnya produktivitas ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Itu semua merupakan indikasi turunnya semangat kerja.
2. Tingkat Absen yang naik/tinggi  
Tingkat absen juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Oleh karena itu bila ada gejala-gejala absen naik, perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang tepat waktu.
3. Labor *Turn Over* yang tinggi  
Bila tingkat keluar masuk pegawai naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Keluar masuknya pegawai yang meningkat terutama disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut. Selain itu menurunkan produktivitas, tingkat keluar masuk yang tinggi juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan.
4. Tingkat Kerusakakan yang tinggi  
Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat kerja apabila tingkat rusakakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang dipergunakan naik.

Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam bekerja kurang, terjadi kecerobohan dalam bekerja, dan sebagainya.

5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dimana-mana terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah, serta hal-hal lain. kegelisahan pada tingkat terbatas mungkin akan berhenti dengan sendirinya bila dibiarkan saja, tetapi pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja dapat merugikan perusahaan.

6. Tuntutan seringkali terjadi

Sering terjadi tuntutan juga merupakan indikasi semangat kerja turun. Tuntutan sebetulnya merupakan dari ketidakpuasan. Oleh karena itu, di suatu perusahaan sering kali terjadi tuntutan pegawai.

#### **2.1.4.5 Indikator Semangat Kerja**

Berikut beberapa indikator semangat kerja yang dikemukakan oleh Alex (2015: 156), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Absensi

Absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang dikarenakan sakit, kecelakaan dan pergi meninggalkan suatu pekerjaan karena alasan pindah.

2. Kerjasama

Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai suatu tujuan bersama.

### 3. Kepuasan Kerja

Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

### 4. Kedisiplinan

Suatu sikap atau perilaku yang sesuai dengan peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Roesyandi, 2015, Implementasi Kepmen Nomor 48 Tahun 2004 Tentang Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama di Kabupaten Pelalawan	Perjanjian Kerja	Tidak ada Variabel $X_2$ (kompensasi), $X_3$ (konflik peran) dan Y (semangat kerja)	Perusahaan harus bisa membuat peraturan yang benar, perjanjian kerja yang baik. Pengesahan sesuai aturan dan implementasi yang sesuai	Jom FISIP Vol. 2 No. 2 Oktober 2015
2	Yuliana, dkk, 2018, Implementasi	Perjanjian Kerja	Tidak ada Variabel $X_2$ (kompensasi)	Perjanjian kerja berpengaruh	Jurnal Yuridis Vol. 5

<b>No</b>	<b>Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Sumber</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
	Undang-Undang Ketenagakerjaan dalam Perjanjian Kerja Antara Perusahaan dan Tenaga Kerja Di Perseroan Terbatas		, X <sub>3</sub> (konflik peran) dan Y(semangat kerja	h dalam mengatur hak-hak karyawan dan perusahaan	No. 2 Desember 2018: 186-209
3.	Niluh Sri Widani, 2018, Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Hotel Puri Dajuma Resort	Kompensasi dan Semangat Kerja	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja) dan X <sub>3</sub> (konflik peran)	Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan Terhadap semangat kerja	Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol. 10 No. 1 Tahun 2018
4.	Tanto Wijaya, dan Fransisca Andreani, 2015, Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sina Jaya Abadi Bersama	Kompensasi	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja), X <sub>3</sub> (konflik peran) dan Y (semangat kerja)	Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Agora Vol. 3 No.2 2015
5.	Kartawan, dkk, 2016, Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan	Kompensasi	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja), X <sub>3</sub> (konflik	Kompensasi secara bersama-sama dan secara	Jurnal Ekonomi Manajemen

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soekardjo Tasikmalaya		peran) dan Y (semangat kerja)	parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	2(2) (November 2016) 91-104
6.	Ari, dkk 2019, Pengaruh Konflik Peran Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Glory Industrial Semarang II Di Semarang)	Konflik Peran	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja) X <sub>2</sub> (kompensasi) dan Y (semnagat kerja)	Konflik peran memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Manaje men dan Akuntan si Terapan (JIMAT) Vol.10 No. 1 Mei 2019
7.	Temauka, dkk 2015, Pengaruh Konflik Peran, Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado	Konflik Peran	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja) X <sub>2</sub> (kompensasi) dan Y (semnagat kerja)	Konflik peran memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA Vol. 3 No. 3 Sept. 2015. Hal. 90-98
8.	Hesty, Amalia G 2019, Dorongan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Semangat Kerja	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja) Variabel X <sub>2</sub> (kompensasi)	Terdapat hubungan yang kuat dan positif terhadap program	Jurnal AKRAB JUARA Volume 4 Nomor 3 Edisi

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	(K3) dalam Meningkatkan Semangat Kerja di PT. Anugrah Sibolga Lestari		Variabel X <sub>3</sub> (konflik peran)	keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dalam meningkatkan semangat kerja	Agustus 2019
9.	Lidya Agustina, 2011, Pengaruh Konflik Peran Ketidakjelasan Peran dan Kelebihan Peran Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Auditor Pada kantor Akuntan Publik Big Four di Wilayah DKI Jakarta.	Konflik Peran	Tidak ada Variabel X <sub>1</sub> (perjanjian kerja) X <sub>2</sub> (kompensasi) dan Y (semnagat kerja)	Konflik peran ( <i>role conflict</i> ), ketidakjelasan peran ( <i>role ambiguity</i> ), dan kelebihan peran ( <i>role overload</i> ) memberikan pengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja	Jurnal Akuntansi dan Bisnis Vol. 1 No. 1
10	Rosyidah Dwi R, 2016, Metode Resolusi Dalam Perjanjian Kerjasama Antar Aktor <i>Governance</i> Tentang	Perjanjian Kerja dan Konflik	Tidak ada Variabel X <sub>2</sub> (kompensasi) dan Y (semangat kerja)	Metode resolusi konflik dalam penyelesaian konflik berhasil	<a href="http://repository.unair.ac.id/67688/">http://re posi tory.unair. ac .id/6768 8/</a>

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pembangunan Kolam Renang Dan Jalan PenghubungCitra Raya-UNESA- <i>Middle RinRoad</i> Di Kota Surabaya			penyelesaian konflik perjanjian kerja bersma	
11	Ninik Azizah, 2014, Menimbang Kembali 'Keadilan' Perjanjian Kerja Mengenai Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Implikasinya Terhadap <i>Law Enforcement</i> Di Indonesia	Perjanjian Kerja	Tidak ada Variabel X <sub>2</sub> (perjanjian kerja) X <sub>3</sub> (konflik peran) dan Y Semangat kerja	Pergeseran kebijakan Upah Minimum Provinsi (UMP) berdasarkan terbitnya SKB Menteri dipandang menyalahi folosofi dasar pembangunan indonesia dan mengakibatkan timbulnya konflik	Irtifaq, Volime 1. Nomor 1 Tahun 2014

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, disebutkan bahwa hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dan pekerja. Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja atau buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat, hak, dan kewajiban kedua pihak.

Segi positif dengan adanya perjanjian yang mengikat dan jelas akan membuat perawat yang bekerja di rumah sakit bisa bekerja sesuai aturan yang berlaku. Sehingga pekerjaan akan dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan harapan dan tujuan dari rumah sakit. Sedangkan dampak negatifnya jika perjanjian kerja implementasi dilapangan tidak sesuai dengan perjanjian awal akan berdampak pada turunnya semangat kerja dan kurangnya tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Perjanjian kerja bersama sangat banyak sekali manfaatnya, menurut Yulisman dalam Roesyandi (2015: 10), yang diantaranya mengatakan manfaat dari perjanjian kerja adalah “membantu ketenangan kerja dan mendorong semangat para pekerja atau buruh sehingga lebih tekun, rajin, dan produktif dalam bekerja. Menurut Ninik (2014: 14) dalam penelitiannya mengatakan “perlindungan hukum bagi pekerja atau buruh sangat diperlukan keberadaannya. Perlindungan hukum tersebut dapat bersifat preventif berupa pembentukan dan pemberlakuan peraturan perundang-undangan yang melindungi segenap kepentingan bangsa dan upaya pelembagaan pengujian materil perundang-undangan. Dalam pada itu perlindungan represif juga diperlukan sebagai bentuk

pengawasan dan kontrol terhadap perusahaan-perusahaan terhadap hak-hak pekerja atau buruh yang seringkali masih terabaikan di negeri ini. Dalam implementasinya, upaya ini dilakukan baik secara aktif maupun pasif’.

Terkadang pada kasus tentang perjanjian kerja dampak yang timbul adalah dampak negatif, dimana pembuatan perjanjian atau aturan sebelum melakukan hubungan kerja hanya sebatas aturan tertulis saja, tetapi kenyataan dilapangan akan berbeda, sehingga membuat hak-hak pekerja yang diperoleh tidak sebanding dengan apa yang mereka kerjakan seperti kompensasi. Indikator perjanjian kerja menurut Djumadi dalam Nike (2016: 18) memiliki 3 indikator yaitu:

1. Adanya pekerjaan
2. Adanya unsur dibawah perintah
3. Adanya upah tertentu

Perjanjian kerja yang implementasinya tidak sesuai setelah dilakukannya hubungan kerja akan membuat semangat kerja jadi menurun, salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi secara umum merupakan pemberian balas jasa atau *feedback* dari perusahaan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang layak kepada perawat yang bekerja dirumah sakit akan membuat mereka bekerja dengan semangat dan penuh tanggung jawab, karena imbalan yang mereka terima sesuai dengan pekerjaan yang telah mereka lakukan. Sistem pengelolaan kompensasi yang baik tentunya akan berdampak positif terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh perawat itu sendiri.

Menurut Kartawan, dkk (2016: 92) “Kompensasi mempunyai peranan penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat”. Namun pada kasus yang berhubungan dengan kompensasi menimbulkan dampak yang negatif. Karena menyangkut dengan hak-hak yang harus diterima oleh pekerja atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Menurut Niluh (2018: 31) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap semangat kerja. Hal ini mengindikasikan jika kompensasi tidak sesuai dengan harapan atau perjanjian, maka akan timbul konflik bagi perawat dan membuat turunnya semangat kerja perawat itu sendiri, sehingga pekerjaan yang diahsilkn juga tidak akan maksimal akibat menurunnya semangat kerja perawat tersebut. Indikator kompensasi menurut Wibowo (2016: 298) memiliki 4 indikator yaitu:

1. Gaji
2. Tunjangan
3. Insentif
4. Penghargaan-penghargaan

Kompensasi yang tidak sesuai dengan pekerjaan atau jasa yang telah diberikan kepada organisasi atau perusahaan memicu timbulnya konflik sehingga membuat semangat kerja perawat jadi menurun. Mengenai konflik peran menurut Ari, dkk (2019: 124) menyatakan bahwa “Konflik peran merupakan situasi yang terjadi pada individu ketika dihadapkan pada pertentangan prilaku, pola pikir dan nilai akibat adanya ekspektasi peran yang berlainan sehingga individu mengalami

kesulitan dalam melakukan suatu tindakan atau mengambil keputusan”. Segi positif dari konflik adalah meningkatkan pemahaman terhadap berbagai masalah, memperjelas, memperkaya gagasan, menumbuhkan saling pengertian yang lebih mendalam terhadap pendapat orang lain, mencari pemecahan masalah bersama, mempersatukan para anggota organisasi dan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi, kemungkinan ditemukan cara penggunaan sumber daya organisasi yang lebih baik, memaksimalkan kinerja, mengadakan perubahan dan penyesuaian terhadap perkembangan iptek dan kebutuhan masyarakat serta mengadakan evaluasi kerja. Sedangkan dampak negatif yang dimungkinkan timbul antara lain kerja sama antar unit menjadi rusak, koordinasi semakin sulit, agresivitas individu, pertentangan yang berlarut larut, timbul sikap apatis, motivasi kerja rendah, turunnya semangat kerja sehingga hasil tidak maksimal, dan sasaran tidak dapat dicapai sesuai waktu yang telah ditetapkan.

Wallenfelsz dalam Winardi (2014: 271) menyatakan bahwa “pada kasus yang berkaitan dengan konflik peran dampak yang ditimbulkan sering mengarah kepada hal yang negatif, hal ini karena konflik peran berhubungan dengan keterbatasan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan membuat semangat kerja karyawan jadi menurun. Sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak sempurna dan tidak sesuai dengan harapan. Konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, dimana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya”. Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, jadi dapat disimpulkan bahwa konflik peran berpengaruh negatif pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rosyidah (2016: 8) “bahwa metode resolusi konflik yang telah digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam penyelesaian konfliknya belum berhasil dalam menyelesaikan sumber konflik utama yaitu pada perjanjian kerjasama pembangunan kolam renang dan jalan raya penghubung Citra Raya – UNESA – *iddle Ring Road*. Adanya kepentingan dari masing-masing pihak yang terlibat konflik membuat konflik belum menemukan titik terang”. Dapat di indikasikan bahwa konflik peran juga bisa terjadi akibat implementasi perjanjian kerja yang tidak sempurna yang mengakibatkan perawat bekerja melebihi tanggung jawabnya dan membuat semangat kerjanya menurun. Indikator konflik peran menurut Greenhaus dan Beutell dalam Fandi (2014: 21) memiliki 3 indikator yaitu:

1. *Time Based Conflict*
2. *Strain Based Conflict*
3. *Behaviour based conflict.*

Selain berpengaruh terhadap semangat kerja, perjanjian kerja, kompensasi dan konflik peran juga saling berpengaruh satu sama lain, hal ini dikarenakan di dalam indikator perjanjian kerja, kompensasi dan konflik peran terdapat beberapa kesamaan. Selain dibuktikan dengan indikator yang saling berkaitan, perjanjian kerja pada kenyataannya memang berpengaruh terhadap kompensasi dan konflik peran, karena ketika perusahaan tidak mampu untuk menjalankan atau menerapkan aturan yang telah disepakati dalam perjanjian kerja akan membuat semangat kerja jadi menurun, diantaranya penerapan kompensasi yang kurang

layak dan nantinya akan menimbulkan konflik terhadap karyawan itu sendiri. Timbul anggapan dimana peran dalam menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan yang diharapkannya dan itu akan menghambat karyawan dalam bekerja. Setelah itu karyawan akan merasa bukan sebagai dirinya ketika bekerja, dan hal ini tentunya akan mendorong turunnya semangat kerja.

Hasley dalam Hesty (2019: 214) berpendapat bahwa “semangat kerja adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan dia dengan antusias ikut serta didalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok sekerjanya”. Timbulnya semangat kerja dari perawat tidak lepas dari pengaruh lingkungan sekitar ditempat dia bekerja, baik pengaruh dari dalam atau dari luar rumah sakit itu sendiri. Semangat kerja akan menurun jika hak mereka tidak sesuai dengan harapan yang seharusnya mereka dapatkan sesuai dengan perjanjian awal sebelum melakukan hubungan kerja. Seperti kompensasi yang tidak sesuai dan pelimpahan pekerjaan yang menimbulkan konflik.

Semangat kerja, dimana seseorang bersungguh-sungguh dan giat dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, hal ini juga harus mendapat perhatian lebih dari rumah sakit bagaimana rumah sakit bisa menjaga dan meningkatkan semangat kerja perawat dalam bekerja. Indikator semangat kerja menurut Alex (2015: 156) memiliki 4 indikator yaitu:

1. Absensi
2. Kerjasama

### 3. Kepuasan kerja

### 4. Kedisiplinan

Semangat kerja perawat sangat bergantung pada kemampuan atau keseriusan perawat dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan perawat dalam bekerja dipengaruhi oleh faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan semangat kerja itu sendiri, dan salah satu faktor tersebut adalah perjanjian kerja atau hubungan kerja yang tidak sehat, kompensasi yang kurang layak dan konflik peran yang terjadi ditempat bekerja. Dengan demikian sudah jelas bahwa perjanjian kerja, kompensasi dan konflik peran mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja perawat.

Dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut memang saling berpengaruh satu sama lain. Karena ketika seorang karyawan diperlakukan tidak sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati salah satunya, pemberian kompensasi yang tidak sesuai harapan dan akhirnya menimbulkan konflik tersendiri bagi perawat, sehingga mereka tidak mampu memainkan konflik atau perannya dalam suatu perusahaan atau organisasi, baik itu dipengaruhi oleh perintah atasan yang tidak sesuai dengan keinginan atau bahkan sebagai akibat dari interaksi dengan lingkungan di luar organisasi, dalam kondisi seperti itu, maka dampak lebih jauh yang akan timbul adalah penurunan semangat kerja perawat itu sendiri.

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni: **“Terdapat Pengaruh Perjanjian Kerja, Kompensasi dan Konflik Peran terhadap Semangat Kerja Perawat di Rumah Sakit Prasetya Bunda Kota Tasikmalaya Baik Parsial maupun Simultan”**.