

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### *2.1.1 Gaya Kepemimpinan*

###### *2.1.1.1 Pengertian*

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai suatu tujuan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

Berikut definisi dan pengertian kepemimpinan menurut para ahli dari beberapa sumber buku:

- Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.
- Menurut Supardo (2006), gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

- Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.
- Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
- Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi maupun mengendalikan oranglain atau bawahannya untuk melakukan pekerjaan agar dapat mencapai tujuan.

#### *2.1.1.2 Teori Gaya Kepemimpinan*

Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan, yaitu:

##### 1. Kepemimpinan atas dasar struktur

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

##### 2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013), gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori, yaitu:

1. Teori Bakat (traits)

Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (initiating structure) dan pertimbangan (consideration), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

3. Teori Situasional

Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

#### *2.1.1.3 Jenis-jenis Kepemimpinan*

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 2. Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

## 3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

### 1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

### 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut

temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

### 4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

### 5. Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

### 6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

## 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

### 2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

#### a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

e. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

## 2.1.2 Kompensasi

### 2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa atau hasil kerjanya pada sebuah organisasi/ perusahaan dimana imbalan tersebut dapat berupa uang ataupun barang, baik langsung ataupun tidak langsung.

Kompensasi dalam bentuk uang, artinya pekerja tersebut dibayar sejumlah uang kartal atas pekerjaannya. Sedangkan kompensasi dalam bentuk barang, artinya pekerja tersebut dibayar dengan barang tertentu atas jasanya.

Istilah kompensasi sangat berhubungan dengan imbalan-imbalan finansial (financial reward) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi.

Pemberian kompensasi yang baik kepada pekerja/ karyawan akan memberikan dampak positif pada sebuah organisasi, diantaranya:

1. Memacu karyawan untuk berprestasi dan bekerja lebih giat
2. Perusahaan mendapat pekerja yang berkualitas baik
3. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum
4. Menjadi daya pikat bagi pencari kerja yang berkualitas
5. Perusahaan memiliki kelebihan tersendiri dibanding kompetitor

Sedangkan menurut pendapat para ahli, kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Sedarmayanti

Menurut Sedarmayanti (2011:239), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

2. Husein Umar

Menurut Husein Umar (2007:16), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai, baik itu berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain, dan sejenisnya yang di bayar langsung perusahaan.

3. Wibowo

Menurut Wibowo (2007:461), arti kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan.

4. Andrew F. Sikula

Menurut Andrew (di kutip oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara 2009:83), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

5. T. Hani Handoko

Menurut T. Hani Handoko (2001:155), pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik yang harus dihitung dan diberikan kepada seseorang sebagai imbalan atau balas jasa.

#### *2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi*

Kompensasi berdasarkan jenisnya dapat dibedakan menjadi 3 macam yaitu:

1. Kompensasi finansial langsung, yaitu gaji atau upah yang dibayarkan karena kewajiban atau pokok, misalnya bayaran pokok, bayaran intensif berupa bonus dan komisi.
2. Kompensasi finansial tak langsung, yaitu kompensasi dalam bentuk bayaran diluar kewajiban. Perusahaan berhak memberikan atau tidak memberikan kompensasi tambahan ini bagi karyawannya kecuali jika memang dibutuhkan seperti cuti kehamilan.
3. Kompensasi non financial, yaitu kompensasi yang diberikan hanya jika anggota mampu menyelesaikan pekerjaan tantangan dan bisa mencapai target perusahaan dengan cara inovatif.

#### *2.1.2.3 Metode Kompensasi*

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:123), metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

##### 1. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

##### 2. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan diskriminasi.

#### *2.1.2.4 Tujuan Pemberian Kompensasi*

Berikut beberapa tujuan diberikannya kompensasi untuk karyawan:

1. Bentuk penghargaan bagi karyawan
2. Sebagai jaminan keadilan gaji karyawan
3. Sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan dan mengurangi turnover
4. Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas
5. Upaya untuk pengendalian biaya
6. Untuk memenuhi peraturan-peraturan perusahaan juga nasional

Melalui kompensasi, bagaimana suatu bisnis atau perusahaan dapat dikatakan mampu mencapai keberhasilan suatu sistem yang sudah dibuat? Apa kriterianya? Suatu perusahaan bisa dikatakan berhasil dalam mencapai sistem hanya jika mencapai berikut ini:

1. Perusahaan mampu mempertahankan individu-individu yang berkompeten dan berkualitas
2. Perusahaan mampu mencapai target dan tujuan lebih cepat dari yang direncanakan
3. Memberikan spektrum yang lebih luas terhadap perilaku dari seluruh anggota perusahaan
4. Tercapainya keadilan atau persamaan bagi seluruh karyawan tanpa adanya ketimpangan
5. Sesuai dengan ketentuan peraturan dalam suatu wilayah (misalnya UMR).

#### *2.1.2.5 Bentuk-Bentuk Kompensasi dalam Perusahaan*

Sebuah kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan maupun pihak-pihak yang akan terkait dalam proses usaha, bisa juga berbentuk dalam 4 hal yakni:

- a. Upah atau Gaji

Upah juga biasanya yang akan bersangkutan dengan tarif gaji per jam (semakin lama kerjanya, maka semakin besar juga upahnya). Upah

merupakan suatu basis pembayaran yang kerap kali digunakan bagi suatu pekerja-pekerja produksi maupun pemeliharaan.lalu Sedangkan gaji (salary) yang pada umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan maupun tahunan.

b. Insentif

Insentif adalah suatu tambahan-tambahan gaji di atas maupun di luar gaji maupun upah yang telah diberikan oleh organisasi. Program-program insentif ini telah disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan, maupun juga upaya-upaya pemangkasan biaya.

c. Tunjangan

Contoh tunjangan dalam perusahaan juga biasanya meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang akan ditanggung perusahaan, program pensiun, atau tunjangan-tunjangan lainnya yang akan berhubungan dengan kepegawaian.

d. Fasilitas

Kenikmatan maupun juga fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, lahan parkir khusus,atau yang lain sebagainya.

#### *2.1.2.6 Indikator Kompensasi*

a. Kompensasi finansial

Bayaran pokok (gaji atau upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba atau keuntungan dan opsi saham) ataupun bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)

b. Kompensasi finansial

Program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari

besar, cuti tahunan atau cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor maupun lahan parkir.

c. Kompensasi non financial

Berupa pekerjaan (dimana tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan atau rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang sangat ramah).

### 2.1.3 Semangat Kerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja adalah sikap mental dari individu atau kelompok yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerjasama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2008:152), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Menurut Manullang (2005:183), ada 2 cara untuk mendefinisikan semangat kerja. sebagai berikut:

1. Semangat Kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.
2. Semangat Kerja adalah pemilikan atau kebersamaan, Semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur dari pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan, dan perusahaan.

Semangat kerja merupakan sikap perseorangan atau sikap kelompok orang-orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Hal ini jelas bahwa setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya memerlukan semangat kerja yang tinggi dalam suasana batin yang menyenangkan, bagi terciptanya usaha untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan.

### *2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja*

Menurut Namawi (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah:

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja.
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang.
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu semangat kerja.
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja.
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Sedangkan, menurut Ahmad Tohari (2002:431) faktor-faktor yang berperan terhadap semangat kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan kepuasannya dalam mengerjakan pekerjaan yang baik.
2. Sikap terhadap pemimpin.
3. Hasrat untuk maju.
4. Perasaan telah diperlakukan dengan baik.
5. Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerjanya.
6. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya

Faktor-faktor yang berperan terhadap semangat kerja karyawan menggambarkan betapa heterogennya sifat manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dikatakan bahwa seorang manajer perusahaan seperti seorang ayah dalam keluarga, yang harus pandai memperhatikan anak-anaknya. Begitu pula karyawan dalam perusahaan yang selalu menuntut perhatian dan pujian sehingga semangat bekerja tetap stabil.

### 2.1.3.3 Indikator Semangat Kerja

#### a. Kerja Sama

Kerja sama adalah rangkaian perbuatan yang dilakukan bersama-sama secara teratur oleh lebih dari satu orang yang menimbulkan akibat yang sebetulnya tidak akan terjadi, kalau dikerjakan oleh masing-masing sendirian.

Jadi, pada prinsipnya seorang pegawai bukan hanya cukup melaksanakan atau memenuhi kewajiban dirinya sendiri, tetapi dengan kesadaran dan pemahamannya bersedia untuk membantu dan memikirkan tugas-tugas pegawai lainnya, sebab pada intinya pekerjaan-pekerjaan yang berada di dalam organisasi merupakan satu kesatuan system dengan tujuan agar di antara satu pekerjaan dengan pekerja yang lainnya dapat saling bekerja sama.

#### b. Disiplin

Disiplin mengajarkan dan membuat pegawai supaya mempunyai kesanggupan atau kesediaan untuk mengetahui dan memahami aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang kemudian dapat menumbuhkan rasa kesadaran, kepatuhan dan perasaan senang agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terbebani dan merasa risih/aneh kalau tidak melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

#### c. Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya. Seorang pegawai yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan mempertahankan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Dan sebaliknya apabila seorang pegawai tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka pegawai tersebut cenderung akan menurun prestasi kerja dan produktivitas kerjanya.

Melihat kepuasan kerja dengan semangat kerja pegawai mempunyai hubungan yang positif, maka semangat kerja pegawai

akan tinggi apabila pegawai mempunyai rasa kepuasan terhadap pekerjaannya dan terpenuhi kebutuhannya.

d. Keamanan

Rasa aman untuk menghadapi masa depan adalah suatu jaminan yang dapat memberikan rasa aman didalam menghadapi masa tua atau masa pensiun. Rasa aman ini dapat membuat setiap pegawai merasa tenang untuk menghadapi masa depannya yang telah terjamin sehingga dengan adanya jaminan masa depan tersebut, maka pegawai akan dapat bekerja lebih bersemangat yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang lebih baik, lebih banyak, dan lebih cepat didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dan rasa aman di tempat kerja adalah suasana perasaan yang tenang pada saat pegawai melaksanakan tugas-tugasnya di ruangan kerja. Keadaan suasana tersebut dapat dilihat dari perilaku pegawai pada saat melakukan tugas-tugasnya dengan tidak merasa terancam dan ditekan baik dari atasan, sesama rekan kerja, pihak luar, barang-barang milik pegawai dan inventaris kantor yang ditinggalkan di ruangan kerja maupun di lingkungan tempat kerja dan lain-lain. Oleh sebab itu, apabila di dalam ruangan kerja atau dilingkungan tempat kerja tidak terjamin keamanannya dan sering terjadi pencurian, maka pegawai tidak akan dapat berkonsentrasi dengan baik di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sehingga apabila keadaan ini terus terjadi di tempat kerja akan timbul kegelisahan kepada setiap pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan akibatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja cenderung akan menurun karena perhatiannya terpecah-pecah di antara perasaan was-was terhadap kehilangan barangnya dan konsentrasi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

## 2.1.4 Kepuasan Kerja

### 2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja adalah Kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

Menurut Nguyen et al (2003) menjabarkan konsep job satisfaction dipengaruhi hal-hal multidimensional dan tidak bisa diprediksi melalui dimensi tunggal. Dalam lingkungan perusahaan dan bisnis job satisfaction ini juga memiliki dimensi yang berbeda. Dimensinya yaitu jenis pekerjaan yang digeluti, kepuasan pada kompensasi, kepuasan pada supervisi, kepuasan pada aspek promosi hingga rekan kerja.

Para ahli pernah menjelaskan tentang definisi kepuasan kerja, diantaranya adalah:

#### 1. S. P. Hasibuan

Menurut Hasibuan, pengertian kepuasan kerja adalah kondisi emosional pada seorang pegawai yang senang dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini terlihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Hal ini dapat dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan, dan kombinasi dari keduanya.

#### 2. Stephen P. Robbins

Menurut Stephen P. Robbins, pengertian kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

#### 3. Davis

Menurut Davis, pengertian kepuasan kerja adalah perasaan puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/ kantornya dan yang diterimanya.

4. Susilo Martoyo

Menurut Susilo Martoyo, arti kepuasan kerja adalah salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, rasa puas terhadap kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

5. Setiawan dan Ghozali

Menurut Setiawan dan Ghozali, pengertian kepuasan kerja merupakan kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalamannya dalam bekerja.

6. Mila Badriyah

Menurut Mila Badriyah, definisi job satisfaction adalah perasaan atau sikap karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tentang pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

7. T. Hani Handoko

Menurut T. Hani Handoko, pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para pegawai dalam memandang pekerjaan mereka.

8. Robbins dan Judge

Menurut Robbins dan Judge pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

9. Tiffin

Menurut Tiffin pengertian kepuasan kerja adalah hubungan antara sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, dan kerjasama antara pimpinan dengan pegawai.

10. Gibson Ivanicevic Donely

Menurut Gibson pengertian kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja.

Kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi, tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.

#### *2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja*

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pekerja, antara lain;

1. Faktor Individu

Faktor ini meliputi usia pegawai, kesehatan, kecerdasan (IQ), latar belakang pendidikan, emosi, sikap kerja, pola pikir, dan kepribadian.

2. Faktor Intrinsik Pekerjaan

Faktor ini meliputi atribut kerja yang mengharuskan pegawai memiliki skill khusus, tingkat kesulitan pekerjaan, kebanggaan atas suatu pekerjaan.

3. Gaji dan Fasilitas

Faktor penghasilan seringkali berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Selain itu, fasilitas jaminan kesehatan, jaminan hari tua, dan rumah, juga menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

4. Pengawasan/ Penyeliaan

Pengawasan dan supervisi sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang pekerja. Supervisi yang buruk dapat mengakibatkan hasil kerja yang tidak maksimal dan tingginya turnover.

5. Rekan Kerja dan Sosial

Hubungan dengan rekan kerja sejawat juga berperan terhadap tingkat kepuasan kerja seseorang. Seringkali kualitas hubungan dengan rekan kerja berpengaruh pada hasil kerja para pegawai. Selain itu, faktor sosial di perusahaan dan di luar juga mempengaruhi job satisfaction. Misalnya kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, hubungan keluarga, dan lain-lain.

## 6. Kondisi Kerja

Faktor ini meliputi situasi dan kondisi kerja, ventilasi, kantin, tempat parkir, dan lain-lain. Keamanan kerja juga menjadi faktor penting dalam menunjang kepuasan kerja karena mempengaruhi perasaan selama bekerja di suatu tempat.

### 2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Bagaimana kepuasan kerja memberi manfaat kepuasan perusahaan adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Secara umum diakui dalam bidang perilaku organisasi bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Pada umumnya, kinerja organisasi tampaknya menjadi satu-satunya aspek terpenting dari suatu organisasi.

Penelitian telah menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Ada dua pandangan dasar tentang kepuasan dan kinerja, dan keduanya saling terbalik. Satu percaya bahwa kepuasan mengarah pada kinerja, sementara yang lain percaya kinerja mengarah ke kepuasan. Maka bisa disimpulkan jika seseorang bahagia dengan pekerjaan mereka, mereka akan melakukan lebih baik, tetapi untuk bisa puas, mereka harus melakukan dalam pekerjaan mereka untuk mendapatkan kepuasan itu.

Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan, mengurangi stres kerja dan mengurangi serikat pekerja. Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka menyenangkan dan menarik, mereka akan lebih bersedia memberikan upaya ekstra untuk bekerja demi kepentingan seluruh organisasi.

## 1. Kepuasan Kerja dan Produktivitas

Sebuah meta-analisis canggih yang dilakukan oleh Tim Judge dan rekan-rekannya pada 312 sampel menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja.

Bukti penelitian menunjukkan bahwa kepuasan tidak selalu mengarah pada peningkatan kinerja individu tetapi mengarah pada peningkatan tingkat departemen dan organisasi.

Meta-analisis menemukan bahwa ketika kepuasan didefinisikan dan diukur dengan keterlibatan karyawan, ada hubungan yang signifikan dengan hasil kinerja produktivitas, kepuasan pelanggan, dan bahkan laba.

Seorang karyawan yang berkinerja buruk akan mendapatkan hadiah lebih sedikit dan akan kurang puas dengan pengalaman kerjanya. Namun, ungkapan bahwa "Pekerja yang bahagia adalah pekerja yang produktif" tidak selalu salah. Jika kita memikirkan organisasi secara keseluruhan, pepatah di atas juga berlaku. Ketika data kepuasan dan produktivitas dikumpulkan untuk organisasi secara keseluruhan, daripada tingkat individu, kami menemukan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan lebih sedikit karyawan yang puas.

Jadi, dapat juga dikatakan bahwa "Organisasi yang bahagia adalah organisasi yang produktif." Jika orang menerima hadiah yang memiliki nilai intrinsik dan ekstrinsik dan mereka merasa bahwa hadiah mereka adil, mereka akan puas dan ini akan mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih besar .

Menurut Lawler dan Peter, "produktivitas mengarah ke kepuasan kerja karena kinerja menarik penghargaan dan jika kita menerimanya sesuai dengan teori ekuitas, imbalan menghasilkan kepuasan kerja.

## 2. Kepuasan Kerja dan Pergantian Karyawan

Tingkat pergantian yang tinggi selalu menjadi masalah besar bagi banyak organisasi. Menurut Sattler dan Mullen, secara umum, semakin banyak orang yang produktif, semakin puas mereka cenderung dan ketika karyawan merasa puas mereka cenderung meninggalkan organisasi. Berbeda dengan hubungan antara kepuasan dan kinerja, penelitian telah menyimpulkan hubungan moderat antara kepuasan kerja dan turnover.

Pergantian karyawan yang tinggi merupakan masalah yang memprihatinkan bagi manajemen karena mengganggu operasi normal dan penggantian terus-menerus dari karyawan yang meninggalkan organisasi adalah mahal dan tidak diinginkan secara teknis.

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif rendah adalah yang paling mungkin untuk berhenti dari pekerjaan mereka dan bahwa unit organisasi dengan tingkat kepuasan rata-rata terendah cenderung memiliki tingkat turnover tertinggi.

Meskipun kepuasan kerja yang tinggi itu sendiri tidak dapat menjaga turnover rendah; tetapi ketidakpuasan kerja yang cukup besar pasti akan meningkatkan pergantian karyawan. Secara keseluruhan, kita dapat mengatakan bahwa ada peran penting yang dimainkan oleh kepuasan kerja dalam pergantian karyawan.

### 3. Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan absensi yang rendah; kepuasan yang rendah kemungkinan akan membawa tingkat absensi yang tinggi. Karyawan yang kurang puas cenderung tidak hadir karena alasan yang dapat dihindari.

Ini dikenal sebagai absensi sukarela sebagai ketidakhadiran yang tidak terhindarkan yang disebabkan oleh penyakit atau alasan darurat lainnya. Manajemen harus peduli dengan ketidakhadiran secara sukarela karena ini terkait dengan kepuasan kerja.

### 4. Kepuasan Kerja Mengurangi Tingkat Penyatuan

Karyawan yang puas umumnya tidak tertarik dengan serikat pekerja dan mereka tidak menganggapnya sebagai hal yang perlu. Kepuasan kerja telah terbukti menjadi penyebab utama serikat pekerja.

Karyawan bergabung dengan serikat pekerja karena mereka merasa secara individual mereka tidak dapat mempengaruhi perubahan yang akan menghilangkan penyebab ketidakpuasan kerja.

Tingkat kegiatan serikat terkait dengan tingkat ketidakpuasan kerja. Tingkat ketidakpuasan yang rendah hanya menghasilkan pengaduan sementara tingkat ketidakpuasan yang lebih tinggi akan menghasilkan pemogokan karyawan.

#### 5. Kepuasan Kerja Mengurangi Tingkat Kecelakaan

Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaan, perusahaan, dan penyelia mereka, mereka lebih rentan mengalami kecelakaan. Alasan mendasar untuk ini adalah bahwa ketidakpuasan membuat perhatian seseorang menjauh dari tugas yang dihadapi dan mengarah langsung ke kecelakaan.

Pekerja yang puas akan selalu berhati-hati dan penuh perhatian terhadap pekerjaannya, dan kemungkinan kecelakaan akan lebih sedikit. Di sini, kita membahas kecelakaan yang bisa dihindari dan bukan kecelakaan yang tak terhindarkan.

#### 6. Kepuasan Kerja Membantu Menciptakan Lingkungan Kerja yang Lebih Baik

Karyawan menikmati tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, mereka cenderung lebih membantu dan bersahabat dengan rekan kerja mereka. Ini membantu mempromosikan kerja tim di mana berbagi informasi dan pengetahuan ditingkatkan.

Selain itu, penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja di antara karyawan dapat menyebabkan lingkungan kerja yang lebih baik dan lebih aman dengan konflik negatif yang lebih sedikit.

#### 7. Kepuasan Kerja Dapat Mengarah Kepuasan Pelanggan

Karyawan yang bahagia dalam pekerjaannya tidak hanya tinggal di perusahaan dan meningkatkan produktivitas; mereka juga dapat membantu mempertahankan basis pelanggan yang bahagia juga. Vilarés dan Cohelo menemukan bahwa persepsi kepuasan karyawan, persepsi loyalitas karyawan, dan persepsi komitmen karyawan memiliki dampak yang cukup besar terhadap persepsi kualitas produk dan persepsi kualitas layanan.

Dalam organisasi layanan, retensi dan pembelotan pelanggan sangat tergantung pada bagaimana karyawan garis depan berurusan dengan pelanggan. Karyawan yang puas lebih cenderung ramah, ceria, dan responsif yang dihargai oleh pelanggan.

Dan karena karyawan yang puas kurang rentan terhadap pergantian, pelanggan lebih cenderung untuk menghadapi wajah yang akrab dan menerima layanan yang berpengalaman. Kualitas-kualitas ini membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan kata lain, ketika staf senang, pelanggan juga akan.

Inti dari upaya ini adalah keyakinan kuat bahwa kepuasan, loyalitas, dan komitmen karyawan hari ini memengaruhi kepuasan, loyalitas, dan komitmen pelanggan di masa depan; dan pada akhirnya, organisasi akan mendapatkan lebih banyak keuntungan.

#### 8. Kepuasan Kerja dan Pertumbuhan

Kinerja suatu organisasi sering diukur dengan pertumbuhan. Karyawan yang puas lebih cenderung loyal kepada organisasi. Namun, apa yang membuat seorang karyawan puas masih menjadi pertanyaan.

Banyak faktor seperti kepuasan mereka akan pekerjaan, kepuasan sosial, dan penghargaan hanya sedikit. Dalam kebanyakan model, fokus utama adalah pada struktur hadiah yang memotivasi karyawan. Akibatnya, organisasi mencapai tujuan pertumbuhan.

Untuk menyimpulkan, kita dapat mengatakan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan bahwa konten dan konteks pekerjaan benar-benar memberikan apa yang dihargai oleh karyawan dalam situasi kerja. Secara organisasi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan iklim organisasi yang sangat menguntungkan sehingga menarik dan mempertahankan pekerja yang lebih baik.

Secara organisasi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan iklim organisasi yang sangat menguntungkan sehingga menarik dan mempertahankan pekerja yang lebih baik.

Di sisi lain, jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, mereka mungkin tidak akan memiliki tingkat kinerja yang sama. Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dapat bervariasi berdasarkan berbagai faktor, termasuk budaya.

#### *2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja*

a. Menyenangi Pekerjaannya

Pegawai sadar arah yang ditujunya, punya alasan memilih tujuannya, dan mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

b. Mencintai Pekerjaannya

Dalam hal ini pegawai tidak sekedar menyukai pekerjaannya tapi juga sadar bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

c. Moral Kerja Positif

Ini merupakan kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan mutu yang ditetapkan.

d. Disiplin Kerja

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

e. Prestasi Kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

## 2.2 Tinjauan penelitian terdahulu

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul/Obyek	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Yulianto dan Yanki Hartijasti (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)	Gaya Kepemimpinan sebagai variabel Independen dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Dependen.	Kausal Deskriptif	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2	Andi Tarlis (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa	Gaya Kepemimpinan sebagai variabel Independen dan Semangat Kerja sebagai variabel Dependen.	Library Research dengan Analisis Regresi Linier	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan.
3	Septerina	Pengaruh	Kompensasi	Explanator	Variabel

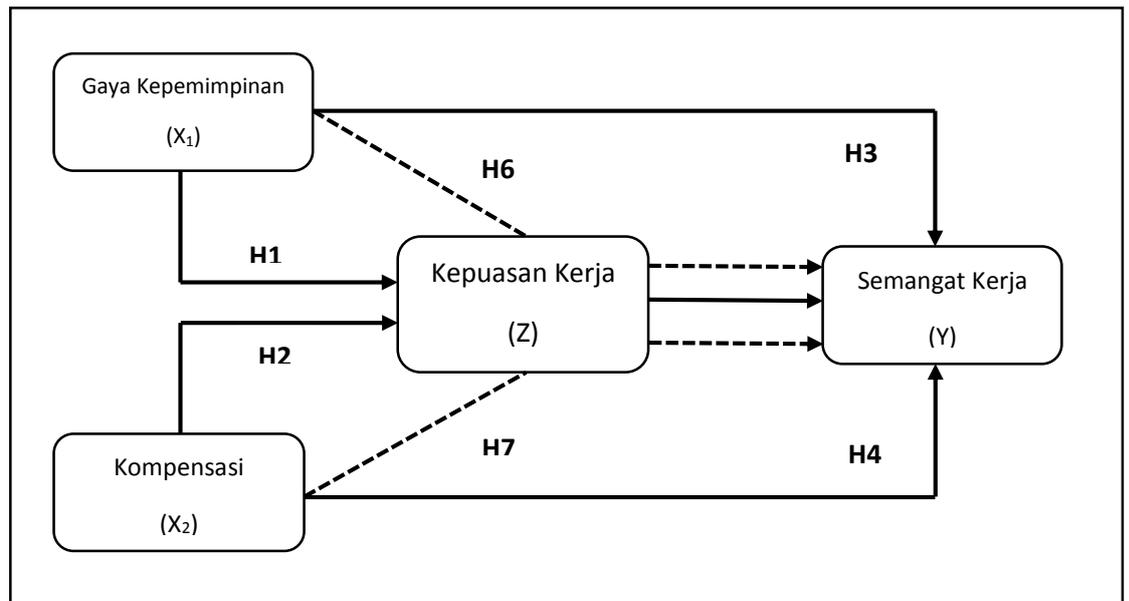
	dan Rusda Irawati (2018)	Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi di PT. Etowa Packaging Indonesia	sebagai variabel Independen dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Dependen.	y Research dengan Metode Analisis Data Statistik Deskriptif dan Analisis Regresi Berganda	Kompensasi finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dibagian Produksi.
4	Satriadi, Sari Wahyuni e, Charly Marlinda, dan Imran Ilyas (2018)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Ramayana Departemen Store Cabang Kota Tanjung Pinang	Kompensasi sebagai variabel Independen dan Semangat Kerja sebagai variabel Dependen	Asosiatif	Variabel Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Semangat Kerja Karyawan.
5	Taufik Rahman (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT.	Kepuasan Kerja sebagai variabel Independen dan Semangat Kerja sebagai variabel Dependen.	Kuantitatif	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja.

		Bangun Nusantara Jaya Makmur Kab. Tabalong			
6	Oktadini Khoirul Fahmi (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan non medis RSUD Kalijaga Kab. Demak	Kepuasan Kerja sebagai variabel Independen dan Semangat Kerja sebagai variabel Dependen.	Deskriptif Kuantitatif	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja.
7	Cut Fitri Rostina, Hendra Nazmi, Intania Vincent (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Sinarmas Multifinance	Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi sebagai variabel Independen dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Dependen.	Regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan secara parcial berpengaruh positif dan signifikan terhdapa Kepuasan Kerja, sedangkan Kompensasi secara simultan

					berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
8	Agus Ary Dharma Putra dan Made Surya Putra	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan pada PT. Uniter Indo Bali Denpasar	Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi sebagai variabel Independen sedangkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Dependen.	Regresi berganda	Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## 2.3 Model Konseptual Penelitian

**Tabel 2.2**  
**Model Konseptual Penelitian**



Keterangan :



: Pengaruh variabel X ke variabel Y



: Pengaruh variabel X ke variabel Y dengan variabel M sebagai mediasi

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara dimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan dengan tepat mengarahkan tujuan perseorangan untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan mampu menciptakan suasana kerja yang baik dalam perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seorang karyawan akan berharap bahwa lingkungan kerja, pekerjaan yang dilakukannya, sikap atasan atau manajemen atas akan bersikap baik atau bersahabat dengan karyawan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya.

Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### *2.4.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja*

Kompensasi merupakan pemberian dari perusahaan terhadap karyawan baik yang sifatnya materi maupun non materi sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Menurut Kadarisman (2012: 3) kompensasi sangat penting dan berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Kompensasi bermanfaat untuk menarik tenaga kerja atau karyawan baru, mempertahankan karyawan lama yang berkualitas, untuk memotivasi karyawan supaya bekerja dengan lebih baik, lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya demi tercapainya tujuan perusahaan. Organisasi

/perusahaan perlu memberikan imbalan (reward) pada karyawan yang telah mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang adil. Pemberian kompensasi harus dipertimbangkan dan disesuaikan dengan kuantitas, kualitas, dan manfaat jasa yang dipersembahkan atau diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kompensasi dapat juga berupa hadiah atau penghargaan terhadap karyawan. Karyawan yang berprestasi dan mempunyai keahlian, kemampuan atau keterampilan yang lebih menonjol dibandingkan karyawan lain serta karyawan yang mempunyai kinerja bagus, rajin dan disiplin sudah seharusnya mendapatkan apresiasi dari perusahaan berupa hadiah atau penghargaan. Kompensasi semacam ini akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### *2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan*

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja. Pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011: 42), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat kerja karyawan.

#### *2.4.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan*

Simamora (2004) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Jika sistem kompensasi diterapkan secara adil dan kompetitif oleh perusahaan maka karyawan akan mempertahankan posisinya dalam perusahaan atau dengan kata lain karyawan ingin tetap bekerja pada perusahaan tersebut.

Kompensasi akan mempengaruhi Semangat Kerja karyawan secara langsung. Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Maka karyawan akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Dari uraian diatas maka dapat diambil hipotesis :

H4 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan.

#### *2.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan*

Menurut Handoko (2002: 193) kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja seorang karyawan, mulai dari kompensasi yang diterimanya sampai lingkungan kerja yang ada. Peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu tanda bahwa perusahaan telah mampu mengelola karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan baik.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan

berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan.

#### *2.4.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan cara seorang pemimpin dalam mengatur dan mengelola bawahannya. Melalui gaya kepemimpinan, seorang pemimpin diharapkan mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Rivai dan Mulyadi (2011: 42) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H6 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

#### *2.4.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*

Kompensasi adalah balas jasa dari perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kompensasi menjadi tujuan utama karyawan dalam bekerja, karena karyawan bekerja untuk memperoleh uang sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Menurut Hasibuan (2009:121), salah satu tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah kepuasan kerja. Kompensasi dari organisasi berupa penghargaan (reward) yang tinggi pada pekerjanya akan kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa organisasi telah memperhatikan kebutuhan dan pengharapan kerja mereka (Trisnaningsih, 2001: 28-29).

Kompensasi dapat berbentuk finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial biasanya berbentuk gaji, upah, bonus dan tunjangan sedangkan kompensasi nonfinansial berbentuk hadiah barang, penghargaan, dan promosi jabatan. Baik kompensasi finansial maupun nonfinansial sama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaji, bonus dan tunjangan yang diberikan dengan adil akan memberikan rasa senang dan puas bagi karyawan. Begitu juga dengan kompensasi nonfinansial seperti hadiah, penghargaan dan promosi jabatan, kompensasi jenis ini akan memberikan tingkat kepuasan pada karyawan karena kinerja dan prestasinya selama ini dihargai oleh perusahaan. Pemberian kompensasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal, untuk lebih berprestasi dan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Dari uraian dan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

Hipotesis :

H1 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat kerja karyawan.

H4 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan.

H6 : Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.

H7 : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening.