

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Tahun	Judul Penelitian	Metpen	Hasil Penelitian
Ruvendi (2014),	Imbalan Dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor	Regresi linier berganda, uji F, uji t	Hasil penelitian membuktikan terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor. Sebesar 56,4% kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor mampu dijelaskan variabel imbalan dan gaya kepemimpinan
Fikri (2011),	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manna Jaya Makmur. Tbk Di Mojokerto	Regresi linier berganda, uji F, uji t	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.
Setiawan dan Mujiati (2016)	Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja	Regresi linier berganda uji F, uji t	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

	Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung		menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan
Octavian dika (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Adetex Filament	Regresi linier berganda uji F, uji t	Hasil penelitian ini menunjukkan berdasarkan hasil uji T diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan Kompensasi (X2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji F diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).
Mirza Dwinanda (2017)	Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji sobel untuk hipotesis 6 dan 7	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja namun terdapat pengaruh antara kompensasi dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan pada penelitian ini bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
Sigit Prasetyo (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan	Regresi linier berganda uji F, uji t	Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf sig 5% diperoleh kesimpulan adanya pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan (r) 0,49 dan t hitung (4,808) > t tabel (1,667), terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai (r) 0,39 dan t hitung 2,07021 > tabel 1,667.

	Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Adi Putra Semarang		
Yudhi Bayu Aji (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta.	Regresi linier berganda uji F, uji t	Dengan hasil Koefisien Determinasi R ² diperoleh hasil sebesar 0,604 artinya variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi mampu menjelaskan terhadap variasi perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 60,4% sisanya dapat dijelaskan variabel lain yang tidak terdapat didalam model penelitian.
Hadi, Moch Aminudin (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lembaga Amil Zakat Dana Sosial Nurul Islam (Laz DSNI) Amanah Batam	Deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. 2) Hasil analisis regresi parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Kompensasi adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4) Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. LAZ DSNI Amanah Batam perlu melakukan pemeliharaan terhadap budaya kerja yang kuat dan melakukan perbaikan model kompensasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

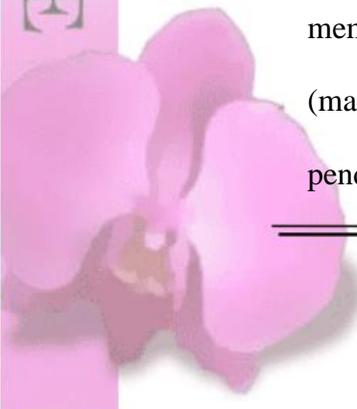
2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Langkah perusahaan didalam memotivasi karyawan tidak dapat lepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya. Untuk memahami lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan, berikut ini pendapat para ahli. Gaya kepemimpinan menurut Flippo (2012:394) dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Thoha (2011:52) memberikan pengertian tentang gaya kepemimpinan adalah sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan dipengaruhi perilaku orang yang dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (2014:114) “Gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain tersebut”.

Menurut Suad Husnan dan Heidjrachman (2012:227) dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang baik adalah penerapan gaya kepemimpinan dengan memperhatikan berbagai faktor, seperti faktor organisasi, pemimpin (manager), bawahan dan situasi penugasan. Inilah yang disebut dengan pendekatan kontingensi.



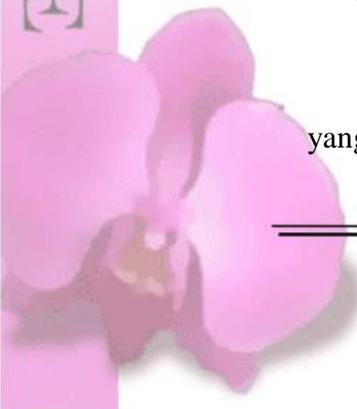
Dari beberapa definisi gaya dan kepemimpinan diatas, maka gaya kepemimpinan adalah cara memimpin dalam bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi untuk mempengaruhi dan meyakinkan orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan.

2.2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan situasional yang efektif menurut Hadi (2008:62), gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) *Instructive Leadership*
Merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang merumuskan atau menetapkan segala peran bagi pengikut. Sehingga pengikut hanya menunggu perintah dari pimpinan dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- 2) *Consultative Leadership*
Merupakan gaya kepemimpinan dimana sebagian besar pengarahan masih diberikan oleh pimpinan, tetapi pimpinan masih memberi kesempatan untuk komunikasi dua arah terhadap pengikutnya. Dalam hal ini pimpinan masih bersedia menjelaskan serta mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang yang sejati bagi pengikutnya.
- 3) *Participative Leadership*
Merupakan gaya kepemimpinan dimana pimpinan dan pengikut sama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan atau pemecahan masalah. Sebagian besar keputusan dibuat oleh anggota, dan pemimpin akan menetapkan keputusan serta sebagai fasilitator dan selalu aktif mendengar dan memotivasi pengikut agar ikut memiliki organisasi.
- 4) *Delegative Leadership*
Merupakan gaya kepemimpinan dimana pengikut diberi kesempatan luas untuk melaksanakan sendiri tugasnya menurut kemampuan dan kemauannya, sedangkan pimpinan cukup melakukan pengawasan saja. Disini pemimpin memberikan kepercayaan penuh pada pengikutnya atau ada pendelegasian wewenang. Dengan demikian para pengikut dapat mengambil keputusan lebih leluasa dalam melaksanakan tugasnya karena adanya pendelegasian wewenang dari pimpinan.

Dalam mempelajari kepemimpinan, tidak ada gaya kepemimpinan yang jelek dan juga tidak ada suatu gaya kepemimpinan yang selalu tepat



untuk semua situasi. Efektifitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yang ada pada diri pemimpin, bawahan, dan faktor situasi yang dihadapi.

Hersey dan Blanchard (2009:179) berpendapat bahwa “ Gaya kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

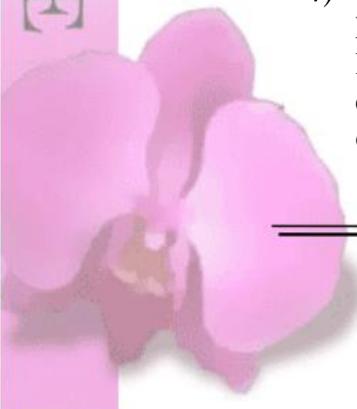
- 1) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
 Dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan ini, ada hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya, yaitu perilaku mengarahkan pengikut.
 Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain: menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan oleh pengikut, memberitahukan kepada pengikut tentang apa yang seharusnya bisa dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.
- 2) Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
 Selain perilaku mengarahkan, hal yang biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap pengikut-pengikutnya adalah perilaku mendukung.
 Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyadikan dukungan dan dorongan, memudahkan berinteraksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.
- 3) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.
 Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan (ability) dan kemauan (willingness) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dengan kaitannya dengan tugas tertentu yang harus dilaksanakan. Berarti seorang atau suatu kelompok tidak dapat dikatakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang cenderung lebih atau kurang matang dalam hubungannya dengan tugas, fungsi atau sasaran spesifik yang diupayakan pemimpin untuk diselesaikan melalui upaya mereka. Disamping menilai level kematangan orang-orang dalam suatu kelompok, seorang pimpinan boleh jadi harus menilai level kematangan orang-orang sebagai suatu kelompok, terutama sekali apabila kelompok itu sering berinteraksi bersama dalam bidang kerja yang sama”.

Menurut Gibson, (2012:37) membagi kepemimpinan situasional menjadi empat jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) *Telling Style*
Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
- 2) *Selling Style*
Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menyediakan instruksi-instruksi bagi pengikut-pengikutnya, tetapi juga suportif.
- 3) *Participating Style*
Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.
- 4) *Delegating Style*
Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik, atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya”.

Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard dalam Gitosudarmo, (2008:165). membagi kepemimpinan situasional menjadi empat, yaitu :

- 1) *Telling Style*
Pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah adalah yang paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam melaksanakan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
- 2) *Selling Style*
Pada tahap kedua ini, bawahan mulai mempelajari tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan karena bawahan belum bersedia menerima yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat.
- 3) *Participating Style*
Pada tahap tiga, kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan mulai aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pada tahap ini, gaya kepemimpinan yang tepat adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.
- 4) *Delegating Style*
Pada tahap keempat, dimana bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Pada tahap ini gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan yang rendah”.



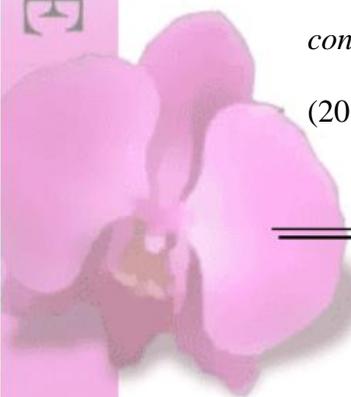
Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang ada pada diri bawahan yang perlu dipertimbangkan meliputi hubungan antara kebutuhan bawahan dengan tugas yang harus dihadapi, kematangan psikologis yang berkaitan dengan tuntutan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas. Dalam hal ini pemimpin harus dituntut untuk bersifat fleksibel. Pada suatu saat pemimpin dituntut memprioritaskan kepemimpinannya pada tugas, di lain waktu tertentu dituntut untuk memprioritaskan orientasi pada hubungan antar manusia, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya dapat berhasil dan tujuan perusahaan akan tercapai tanpa merugikan bawahan atau tujuan dari perusahaan itu sendiri.

2.2.2 Kompensasi

2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Suatu cara manajemen personalia dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, memotivasi dan memberikan kepuasan kerja adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan data utama dalam penulisan ini, sehingga perlu diketahui konsep teoritis dari kompensasi tersebut. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan pendapat dari para ahli tentang apa yang dimaksud dengan kompensasi.

Menurut Flipppo (2013:119) pengertian kompensasi adalah : *“Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”* . Selanjutnya menurut Handoko (2013:155): “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para



karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Menurut Hasibuan (2008:118) sebagai berikut : “ Kompensasi adalah semua pendapat yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

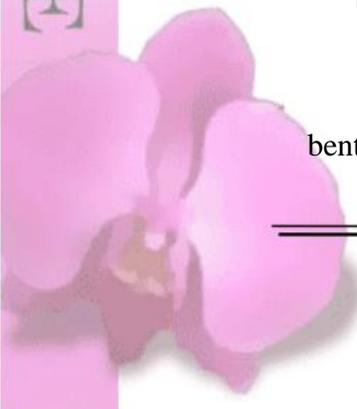
Jadi dapat dijelaskan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang dapat dinilai dengan uang dan merupakan kecendrungan diberikan secara tetap. Bagi tenaga kerja kompensasi yang diterima sering merupakan alat satu-satunya bagi kelangsungan hidup secara ekonomis.

2.2.2.2 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kebanyakan kompensasi digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan serta untuk memotivasi karyawan dimasa ini. Menurut Handoko (2009:183) kompensasi dibagi 2 macam bentuk yaitu :

- 1) Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)
Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian berupa penyediaan paket “benefits” dan program-program pelayanan karyawan sebagai anggota perusahaan dalam jangka panjang. Biasanya diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.
- 2) Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)
Sistem ini menunjukkan hubungan yang paling jelas antara kompensasi dari prestasi kerja. Istilah sistem intensif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan dengan berbagai standar prestasi kerja karyawan. Kompensasi dalam bentuk upah atau gaji didasarkan pada faktor-faktor pekerjaan kritis.

Michael and Harold (2010:48) membagi kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktifitas. Bentuk kompensasi material tidak

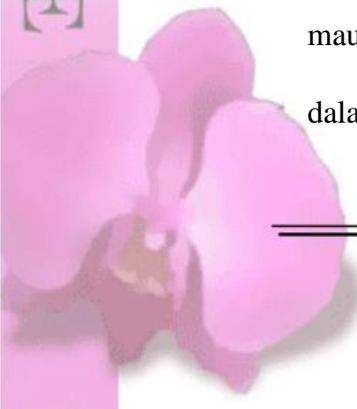


hanya berbentuk uang, seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan juga fasilitas dan manfaat seperti halnya fasilitas parkir, telepon, kartu kredit, voucher dan berbagai macam tunjangan misalnya pensiun, asuransi, kesehatan dan lain-lain. Sedangkan kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambilan keputusan, kelompok khusus untuk memecahkan persoalan perusahaan.

Sedangkan kompensasi menurut Monday Dan Noe (2012:86) yang menjadi dasar penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi financial dan kompensasi non financial

- 1) Kompensasi financial terdiri dari kompensasi financial langsung (*Direct Financial Compensation*) dan kompensasi financial tidak langsung (*Indirect Financial Compensation*). Kemampuan financial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus komisi, sedangkan kompensasi financial tidak langsung disebut juga tunjangan yakni meliputi semua imbalan financial yang tidak tercakup dalam kompensasi financial langsung, seperti asuransi dan liburan atas dana organisasi.
- 2) Kompensasi non financial (*Non Financial Compensation*) adalah kompensasi yang diterima atas dasar pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, lingkungan psikologis dan fisik dimana karyawan tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafetaria, shering pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang.

Dapat disimpulkan kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat



dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi financial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-financial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja serta lingkungan kerja yang mendukung.

2.2.3 Kepuasan Kerja

2.2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Davis (2011), Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Handoko (2008:193), Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Nasarudin (2010:112) bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Berdasarkan pendapat tersebut kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Kondisi ini berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang

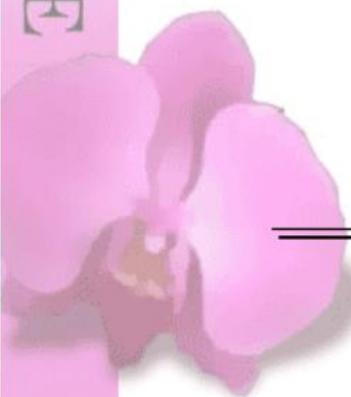
berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

2.2.3.2 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Pegawai akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung dan sebaliknya apabila aspek-aspek tersebut tidak mendukung maka pegawai akan merasa tidak puas. Kepuasan kerja bersifat dinamik. Para manajer tidak dapat menciptakan kondisi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja sekarang, kemudian mengabaikan selama beberapa tahun. Kepuasan kerja dapat cepat muncul dan cepat menurun, sehingga mengharuskan para manajer untuk memperhatikannya setiap saat.

Menurut Davis (2009 : 181) kepuasan kerja berhubungan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a) *Turnover*. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas *turnover*nya lebih tinggi.
- b) Tingkat ketidakhadiran (absensi). Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subyektif.
- c) Pencurian. Meskipun banyak sebab yang mendorong pegawai melakukan hal ini, beberapa pegawai melakukan hal ini karena mereka putus asa atas perlakuan organisasi yang dipandang tidak adil.
- d) Umur. Ada kecenderungan pegawai yang lebih tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif lebih muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan untuk ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.



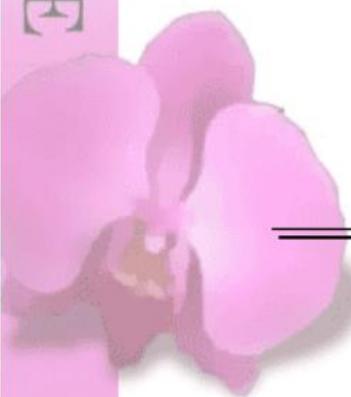
- e) TingkatPekerjaan. Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.
- f) Ukuran organisasi perusahaan. Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai. Kepuasan kerja juga mencerminkan perasaan seseorang terhadap perkerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2008) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang semacam ini akan selalu melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus ia lakukan. Sedangkan karyawan yang mendapat kepuasan kerja akan mempunyai prestasi yang baik, oleh karena itu karyawan yang mempunyai kepuasan kerja mempunyai arti penting, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan karena menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja menurut Hasibuan (2012) adalah sebagai berikut:

- a) Kedisiplinan
Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan.
- b) Moral Kerja
Suatu sikap dan tingkah laku kerjasama suka rela yang ditunjukkan oleh seorang individu atau kelompok kerja untuk mencapai tujuan kerja bersama.
- c) Turnover
Ukuran keluar masuknya orang untuk mengisi lowongan atau meninggalkan pekerjaan dalam suatu organisasi perusahaan yang disebabkan oleh berbagai alasan.

Menurut Ruvendi (2011: 17), indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya :

- a) Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- b) Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.

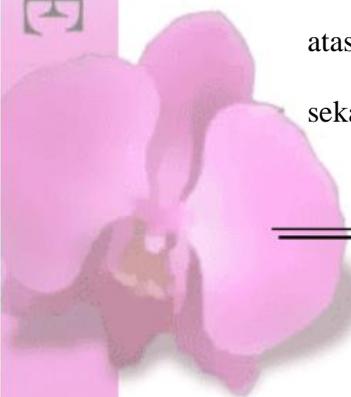


- c) Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- d) Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- e) Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.
- f) Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- g) Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- h) Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Dari pendapat di atas dijelaskan bahwa pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

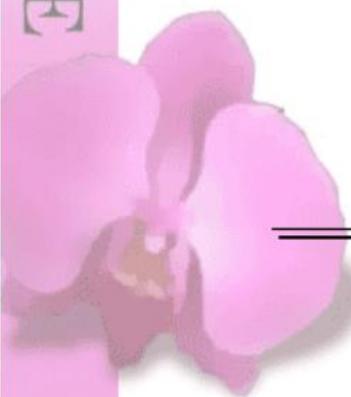
Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggung jawab dan bijaksana. Hartanto dalam Syafar (2003) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian, sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan.



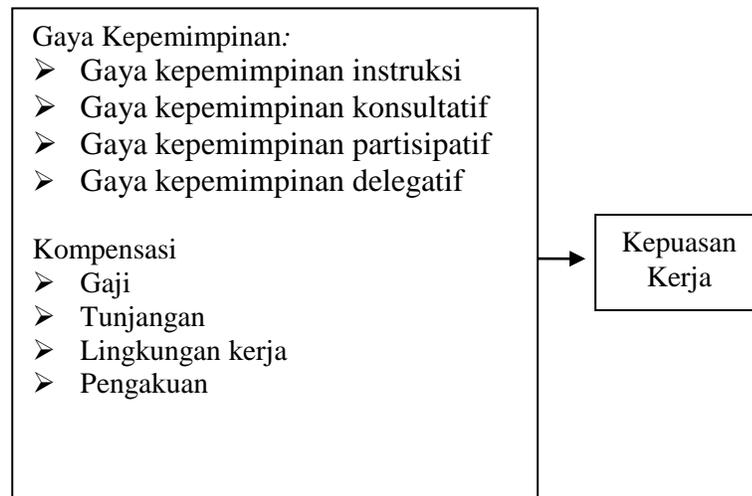
Pemberian kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan mempunyai hubungan yang kuat, sebab karyawan dalam menjalankan tugasnya haruslah mencapai target yang dikehendaki oleh perusahaan, tetapi kalau tugas yang dibebankan tidak bisa dilaksanakan dengan baik maka perusahaan perlu mengetahui sebab-sebabnya, mungkin karyawan yang dibebankan tugas oleh perusahaan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atau mungkin juga karyawan tidak mempunyai semangat atau dorongan untuk bekerja dengan baik. Nawawi (2012:52) bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja para pekerja untuk kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Demikian pula Simamora (2012:231), bahwa karyawan termotivasi untuk mendapatkan kompensasi yang berimbang terhadap kepuasankerja dan selanjutnya kepuasan kompensasi yang diterima karyawan juga mempengaruhi motivasi kerja untuk bekerja secara produktif dan efisien.

2.3 Model Teori

Berdasarkan uraian teori di atas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, maka dapat dirumuskan kerangka model teori sebagai berikut:



Gambar 1
MODEL TEORI



2.4 Pengembangan Hipotesis

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sudah banyak dilakukan. Contohnya seperti penelitian Kadek Ari Setiawan berjudul “Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung, Bali”. Hipotesis pada penelitian ini ada 2 yakni : H1: Secara Simultan H2: Secara Parsial dengan hasil signifikan pada kedua hipotesis tersebut. Dapat dibuktikan dari nilai sig yang kurang dari 0,050 sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima pada kedua hipotesis itu

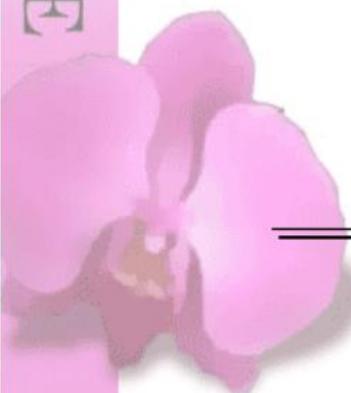
Penelitian yang lain dari Yudhi Bayu Aji (2015) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada

PT.Iskandar Indah Printing Textile Surakarta.” Di dalam penelitian ini terdapat H1 (Secara Simultan) dan H2 (Secara Parsial). Dengan hasil signifikan pada kedua hipotesisnya dan nilai koefisien determinasi R² diperoleh hasil sebesar 0,604 artinya variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi mampu menjelaskan terhadap variasi perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 60,4% sisanya dapat dijelaskan variabel lain yang tidak terdapat didalam model penelitian.

Berdasarkan teori yang ada dan model hipotesis yang dibuat, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis pertama :Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Kompensasi (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y).

Hipotesis kedua :Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_1) dan Kompensasi (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y).



2.5 Hipotesis Penelitian

Sebagaimana diketahui diatas bahwa usaha meningkat prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan.

Dengan demikian perlu dicoba untk memberikan suatu hipotesis sebagai jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya melalui pengujian hipotesis.

Dari kajian hipotesis disusun model hipotesis sebagai berikut:

Gambar 2
MODEL HIPOTESIS

