

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan acuan dan pertimbangan yang dapat memberikan dasar pengetahuan mengenai variabel-variabel yang terkait dengan gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Berikut merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang diambil oleh peneliti sebagai acuan untuk penelitian ini.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Penjelasan
1.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan
	Nama Peneliti	Elferida J Sinurat
	Teknik Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis H0 ditolak dan hipotesis H1 diterima artinya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan
2.	Judul	<i>Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes</i>
	Nama Peneliti	Sheila A. <i>et all</i>
	Metode Analisis	Analisis Path
	Hasil	<i>The findings provide support for managers' use of transformational leadership behaviors as a useful strategy in creating workplace conditions that promote better safety outcomes for patients and nurses</i>
3.	Judul	<i>Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward</i>
	Nama Peneliti	Albert Puni, <i>et all</i>
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	<i>The results revealed that there are positive relationships between the dimensions of transformational leadership and job satisfaction which are augmented by contingent reward. However, the relationships of idealized influence and intellectual stimulation to job satisfaction are moderated by</i>

No.	Penelitian Terdahulu	Penjelasan
		<i>contingent reward, implying that, in the banking sector, the positive influence of these transformational leadership traits on employee job satisfaction can be enhanced by contingent reward.</i>
4.	Judul	Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. "X"
	Nama Peneliti	Jessica Lauren
	Metode Analisis	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan bantuan PLS (<i>Partial Least Square</i>).
	Hasil	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (2) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>turnover intention</i> ; (3) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja; (4) komitmen organisasional memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>turnover intention</i> ; (5) kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan pada <i>turnover intention</i> .
5	Judul	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja
	Nama Peneliti	Dewi Suryani Harahap, Hazmanan Khair
	Metode Analisis	Analisis Jalur
	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja.
6	Judul	<i>Effect of Direct and Indirect Financial Compensation on Job Satisfaction</i>
	Nama Peneliti	Burhanudin, Richard Tambun
	Metode Analisis	Analisis Jalur
	Hasil	<i>Based on the results of this study, the company should make an appropriate financial compensation policy, both direct and indirect financial compensation to build employee job satisfaction.</i>
7	Judul	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari
	Nama Peneliti	Widya Parimita, dkk
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

No.	Penelitian Terdahulu	Penjelasan
8	Judul	Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi
	Nama Peneliti	Inge Hutagalung dan Rajab Ritonga
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitian membuktikan, variabel iklim organisasi dan variabel komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
9	Judul	<i>The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction</i>
	Nama Peneliti	Le Thi Minh Loan
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	<i>The results of the study supported all the hypotheses. Accordingly, organizational commitment had a positive impact on job performance; organizational commitment had a positive impact on job satisfaction; job satisfaction had a positive impact on job performance when organizational commitment was controlled</i>
10	Judul	Dampak Gaji dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
	Nama Peneliti	Yuliana Yuliana, Arwin Arwin, Jean Dwi Pratiwi
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengujian model regresi untuk variabel gaji dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan nilai $F_{hitung} 3,449 > F_{tabel} 3,34$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa gaji dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial gaji berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang dapat diketahui dari nilai $t_{hitung} 2,610 > t_{tabel} 2,052$ yang berarti H_a diterima. Sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan variabel gaya kepemimpinan memiliki $t_{hitung} 0,364 > t_{tabel} 2,052$ yang berarti H_o diterima
11.	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Di Malang Raya)
	Nama Peneliti	Sinollah

No.	Penelitian Terdahulu	Penjelasan
	Metode Analisis	Analisis regresi linier berganda
	Hasil	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan baik parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja di BPJSK se Malang Raya.

Dari tabel diatas, terlihat bahwa rata-rata hasil dari Gaya Kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi beberapa penelitian tidak selaras dengan hasil rata-rata. Seperti pada penelitian Yuliana dkk (2020) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah beberapa penelitian memilih sektor perusahaan besar sebagai sampel dari penelitiannya, sedangkan penelitian ini menjadikan kafe sebagai target utama, melihat pada kurun waktu terakhir, kafe memiliki peranan penting pada kemasayarakatan.

B. Tinjauan Pustaka

1. Kepuasan Kerja

b. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins (2015) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang Kepuasan Kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan.

Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

c. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah

1. Kesempatan untuk maju.

Sejauhmana pekerjaan yang digeluti olehkaryawan dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalamkarier di masa yang akan datang

2. Keamanan kerja.

Suatu usaha untuk menjaga dan melindungi pekerja dan fasilitas/aset yang dimiliki, baik yang berada di dalam Kantor maupun yang berada di luar lingkungan Kantor.

3. Gaji.

Gaji adalah sejumlah uang yang dibayar dalam waktu tetap kepada pekerja. Artinya, gaji merupakan kompensasi dari perusahaan kepada pekerja dalam kurun waktu yang sama

4. Perusahaan dan Manajemen

Serangkaian unsur dalam perusahaan sebagai proses memimpin, mengarahkan dan mengadministrasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi dimana peran dari

pelaksanaannya perlu dilakukan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan/organisasi.

6. Faktor instrisik dari pekerjaan

Faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya dan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, dan gaji yang diterima.

7. Kondisi kerja

Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan. Pendapat lain mengatakan bahwa kondisi kerja adalah fisik dimana seseorang melakukan tugas atau kewajibannya sehari-hari

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Berhubungan dengan interaksi sosial, baik antar sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis kerjanya serta hubungan dengan anggota keluarga.

9. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak

10. Fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang dapat memudahkan dan melancarkan pelaksanaan suatu usaha dan merupakan sarana dan

prasarana yang dibutuhkan dalam melakukan atau memperlancar suatu kegiatan.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Robbins (2015) indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan

2. Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil

3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja

4. Pengawasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan kerja

Seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan

atau tidak menyenangkan

e. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013), ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi.

Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan

ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Teori Kesetaraan (*Equity Model Theory*)

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh *Edward Lawler* yang dikenal dengan *Equity Model Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasaan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar karyawan.
- b. Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain.
- c. Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

5. Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau Relative Deprivation Theory, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

6. Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh *Frederick Herzberg*. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi golden handcuff karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor hygiene, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, *Herzberg* menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar.

Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas, dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi.
- b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- c. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu. Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan karyawan. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Rivai dan Mulyadi (2012) adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya

Menurut Sopiah (2012), “kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya”. Sedangkan menurut Badeni (2012), “kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni mempengaruhi orang dan kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Yani (2012), gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya. Sedangkan menurut Rivai (2012), yaitu “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar tepat sasaran organisasi tercapai”

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang

digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam artian, gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan tersebut digunakan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan didalam memimpin suatu organisasi.

b. Faktor - faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2015), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Genetis Faktor genetis adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya
- b. Faktor Sosial Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin.
- c. Faktor Bakat Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Faktor yang paling umum muncul dalam kepemimpinan menurut Yani (2012) adalah:

1. Kecerdasan, yaitu pola pikir yang dimiliki seseorang yang mampu menguasai atau memahami dengan cepat suatu bidang tertentu, baik mempelajari dari orang lain maupun sendiri atau otodidak
2. Kedewasaan, yaitu suatu sifat dan sikap dimana seseorang mampu menempatkan dirinya sesuai dengan kondisi di sekitarnya pada saat

keadaan tertentu dan mampu mengambil sebuah keputusan yang bijaksana

3. Motivasi diri, yaitu dorongan keinginan dalam diri seseorang agar mampu mengubah dirinya sendiri menjadi lebih baik dari sebelumnya
4. Pendidikan, yaitu ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang yang didapat secara formal (sekolah) maupun nonformal (kursus)
5. Keahlian, yaitu kemampuan khusus yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu
6. Ketegasan, yaitu sikap seseorang yang dituntut agar konsisten dengan keputusan yang diambil. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau individu untuk mempengaruhi orang lain atau organisasi untuk mencapai tujuan pribadi maupun kelompok

c. Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017:13) indikator gaya Kepemimpinan menyatakan 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 jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

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.

d. Teori-teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2015) Teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi 4 teori yaitu, teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, teori pertukaran pemimpin anggota.

1. Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual yang lainnya dari seorang pemimpin. Karakteristik kepribadian seperti cara para pemimpin muncul daripada efektivitas mereka. Hal ini berkaitan dengan kewaspadaan, kepercayaan diri, dan integritas pribadi. Karakteristik fisik seperti penampilan, tinggi dan berat badan. Faktor-faktor lain diluar fisik lebih penting untuk diperhatikan.

Sifat lain yang akan mengindikasikan kepemimpinan efektif adalah kecerdasan emosional, tanpa kecerdasan emosional seseorang mungkin mendapat pelatihan yang luar biasa, pemikiran analisis yang tinggi, visi yang efektif, dan pasokan gagasan cerdas yang tiada habisnya tetapi masih belum menjadikannya sebagai seorang pemimpin yang besar. Maka dapat dikatakan bahwa sifat-sifat dapat memprediksikan kepemimpinan. Sifat-sifat juga melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dalam memprediksikan kemunculan para pemimpin dan

penampilan dari kepemimpinan daripada membedakan diantara para pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan yaitu teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin. Dua penelitian utama yang mengarah pada pendekatan perilaku adalah penelitian universitas Ohio dan universitas Michigan.

a. Penelitian Universitas Negeri Ohio

Teori-teori perilaku yang menyeluruh dan paling banyak ditiru dihasilkan dari penelitian yang dimulai di Universitas Negeri Ohio. Dalam teori ini ada dua dimensi yang secara hakiki menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan, kedua dimensi tersebut ialah:

1) Struktur prakarsa

Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran para anak buahnya dalam mengupayakan pencapaian sasaran.

2) Pertimbangan

Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan dan menghargai perasaan mereka.

b. Penelitian Universitas Michigan

Kelompok Michigan juga menghasilkan dimensi perilaku kepemimpinan diantaranya:

1) Pemimpin Berorientasi Karyawan

Pemimpin yang berorientasi karyawan di deskripsikan sebagai menekankan pada hubungan antar manusia, memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota.

2) Pemimpin Berorientasi Produksi

Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan pada aspek tugas atas pekerjaan tertentu. Perhatian utama adalah pada penyelesaian tugas kelompok dan anggota kelompok merupakan alat untuk mencapai hasil akhir.

Kesimpulan dari penelitian Ohio dan Michigan sangat menitik beratkan kepada pemimpin dengan perilaku berorientasi-karyawan yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas kelompok dan kepuasan kerja.

3. Teori kontingensi

Model fiedler mengembangkan model kontingensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kerlompok yang

efektif bergantung pada kecocokan yang tepat diantara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan Fiedler meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan seorang pemimpin adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Yaitu dengan menciptakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai (*least preferred co-worker [LPC] questionnaire*) dengan mengukur apakah seseorang lebih berorientasi pada hubungan atau pada tugas. Teori kontingensi lainnya adalah teori kepemimpinan situasional [SLT] yaitu teori kontingensi yang menitikberatkan pada kesiapan dari karyawannya.

Jika para karyawan tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan tugasnya maka seorang pemimpin harus menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik; jika mereka tidak mampu tetapi bersedia, maka seorang pemimpin harus memperlihatkan tugas yang tinggi untuk mengkompensasikan kekurangan kemampuan daripada pengikutnya serta orientasi hubungan yang tinggi akan membawa karyawan untuk masuk kedalam apa yang pemimpin inginkan.

4. Teori Pertukaran

Pemimpin Anggota Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) [LMX] menyatakan bahwa, karena suatu hal seperti tekanan waktu para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para

pengikut mereka. Teori ini adalah suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan diluar kelompok.

3. Kompensasi

a. Definisi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016), kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (karyawan). Adapun menurut Rivai (2018) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam manajemen kepegawaian, hadiah yang berupa uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Disamping hadiah pemberian upah atau gaji juga digolongkan sebagai bentuk dari kompensasi yang diberikan kepada pegawai.

b. Indikator Kompensasi

Pemberian upah merupakan imbalan bayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Sangat banyak bentuk pembayaran upah, baik berupa uang atau bukan berupa uang (non finansial). Pembayaran upah biasanya dalam konsep pembayaran yang berarti luas daripada merupakan ide-ide gaji dan upah secara normal berupa keuangan, tetapi tidak suatu dimensi yang non finansial. Menurut Rivai (2018) kompensasi merupakan

sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Indikator dari kompensasi ini adalah :

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dari sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan upah finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

d. Kompensasi tidak langsung

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa

fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, lain-lain.

c. Jenis Kompensasi

Mathis dan Jackson (2012) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua yaitu kompensasi langsung/*direct compensation* dan kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*. Sedangkan kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya.

Selanjutnya menurut Handoko (2013) membagi program benefits/tunjangan karyawan menjadi empat, yaitu:

1. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja/*time off benefits*. Bentuk tunjangan ini antara lain waktu istirahat/makan/ganti pakaian, hari-hari sakit tidak bekerja, hamil, kecelakaan, wajib militer, sakit yang berkepanjangan, menghadiri upacara pemakaman, hari-hari libur dan cuti.
2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya. Bentuk program pelayanan yang paling umum adalah asuransi, misalnya JHT/jaminan hari tua, pembentukan koperasi simpan pinjam/kredit, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, dan asuransi jiwa.

3. Program-program pelayanan karyawan. Program pelayanan ini meliputi program rekreasi dan olah raga, kafetaria, perumahan, toko perusahaan, konsultasi keuangan, fasilitas kendaraan/mobil perusahaan, dan bea siswa pendidikan bagi anak-anak karyawan, serta studi lanjut karyawan.
- a. Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Dalam rangka memenuhi peraturan pemerintah, perusahaan diwajibkan untuk memberikan tunjangan kesehatan, pemberian uang pesangon, kecelakaan kerja dan sebagainya.

Menurut Simamora (2015) komponen-komponen dari program kompensasi dapat diperagakan pada gambar dibawah ini. Komponen-komponen itu dibagi kedalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi.

Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang itu bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan

Komponen-komponen dari seluruh program kompensasi itu, secara kasar komponen-komponen itu dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk upah dan gaji. Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya).

Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja). Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya. Tujuan utama program insentif yaitu terbagi menjadi dua bagian yang meliputi:

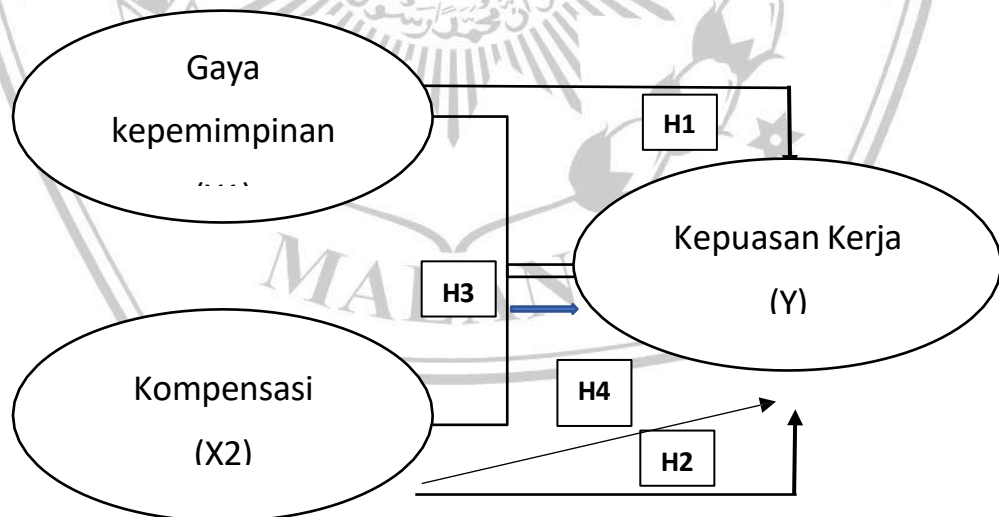
- a. Program insentif individu yang memberikan kompensasi menurut penjualan, produktivitas dan penghematan biaya biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
- b. Program insentif kelompok yang mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampaui standar-standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah ditentukan. Dalam

penelitian ini kompensasi yang akan digunakan yaitu terkait dengan kompensasi finansial dan non finansial.

C. Kerangka Pikir Penelitian

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Berdasarkan penjelasan teori yang ada, maka dapat disusun suatu kerangka pikiran terkait Gaya Kepemimpinan (X1), Kompensasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y). Kerangka pikir dalam penelitian ini didasari oleh beberapa teori dan penelitian terdahulu yang dapat digunakan untuk mempermudah alur pemikiran dalam penelitian yang akan dilakukan dengan gambaran kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir



Berdasarkan kerangka pikir dapat diketahui adanya penurunan dan peningkatan atas kepuasan kerja karyawan ditinjau dari variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi.

D. Hipotesis

Menurut Sugiono (2018) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan penelitian ini dan landasan penelitian terdahulu maka, peneliti mengemukakan hipotesis atau kesimpulan sementara seperti di bawah ini:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Perilaku dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan (Yukl, 2005). Kepemimpinan yang efektif memungkinkan terciptanya iklim kerja yang kondusif, menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja semua warga organisasi untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian dari Sinurat (2017), Ismail & Rahmawati (2016) dan Abid (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Setara Banjarbaru

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Mutiara S. Panggabean dalam Subekhi dan Jauhar (2012) “kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”. Pada umumnya kompensasi diberikan untuk menarik karyawan yang berkualitas, mendorong karyawan untuk berprestasi tinggi, dan mempertahankan karyawan yang produktif dan berkualitas untuk memiliki loyalitas yang tinggi. Hasil penelitian dari Rahayu (2017), Herispon (2022) dan Retnoningsih (2016) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karyawan di CV. Setara Banjarbaru

3. Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan adalah corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dipengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu, kompensasi menjadi bagian kebijakan organisasi yang harus terus diperhatikan sungguh-sungguh dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan layak sehingga terpenuhi kepuasan kerja pada diri setiap pegawai. Menurut Mangkunegara (2016) Kompensasi yang

diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Hasil penelitian dari *Nurhaeda* (2020) dan *Abid* (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H₃: Gaya Kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Setara Banjarbaru

4. Variabel Dominan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian dari *Nurhaeda* (2020) dan *Abid* (2020) menunjukkan bahwa kompensasi paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu:

H₄: Kompensasi paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Setara Banjarbaru