

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah yang diteliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai pengaruh kepemimpinan, pemberian kompensasi, kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang akan diteliti juga menggunakan hasil karya ilmiah penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

James A.F Stoner dan Charles Wankei (2014:10) Menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Stephen P. Robbin dan Mary Coulter (2014:4) Menyatakan bahwa :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga dapat berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.

Appley dan Oey Liang Lee (2014:16) Menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi

memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat teknik-teknik yang kaya dengan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan.

Berdasarkan pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. dan manajemen memiliki beberapa tahapan dalam mencapai tujuannya yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. MSDM Memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Berikut ini merupakan pengertian MSDM menurut

beberapa ahli, yaitu :

Bohlarander dan Snell (2014:4) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan

memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Robert dan Jackson (2013) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara baik guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sustrisno (2015:6) menyatakan bahwa “*Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising*”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Dari beberapa definisi para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya, menunjukkan bahwa manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengadaan, bagaimana member pengaruh dan mengarahkan tenaga kerja manusia agar dapat bekerja semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan individu itu sendiri dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidupnya, baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan itu sendiri. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efektif, dan efisien. Manajemen sumber daya manusia merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan

kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu

S.P. Hasibuan (2014:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T. Hani Handoko (2015:5) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*).

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

- c. Pengarahan (*Directing*).

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*).

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*).

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*).

Pengembangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kecakapan pegawai melalui pendidikan dan berbagai pelatihan. Kegiatan ini terus berlangsung agar dapat mengikuti perubahan yang telah terjadi dalam teknologi dan bertambah kompleksnya tugas manajemen.

c. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pension.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh kegiatan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Beberapa fungsi sumber daya manusia tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun operasional saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen-departemen yang ada di perusahaan tersebut yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.2 Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2015:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut pendapat Robbins (2016:432) Kepemimpinan merupakan kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya.

Menurut pendapat Soekarso (2014:10) Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku yang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu. agar kelompok berjalan dengan efektif, maka seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah, mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran dan penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, pengaruh perbedaan pendapat dan sebagainya.

Fungsi-fungsi kepemimpinan dalam organisasi dapat disebut dengan “enam F”, antara lain :

- a. Fungsi pengambilan keputusan (*Decision Making*)
- b. Fungsi pengarahan (*Directing*)
- c. Fungsi pendelegasian (*Delegation*)
- d. Fungsi pemberdayaan (*Empowerment*)
- e. Fungsi fasilitas (*Facilitating*)
- f. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil proses perubahan karakter di dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukan jabatan atau gelar melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi dalam hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada

lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Seperti yang dikemukakan oleh para ahli yang penulis susun diantaranya, Yuki (2015, 45), mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang pengaruh.

Pendapat Yuki tersebut diperkuat dengan pendapat J.K. Hemphill Miftah, (2014;259), mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses suatu inisiatif untuk menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Selain itu pendapat lain dikemukakan oleh Wahjosumidjo (2013 : 30), mengemukakan bahwa kepemimpinan mengandung arti menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan dari seorang pemimpin.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain. Bawahan atau kelompok, kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.1.2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ciri atau sifat dari seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Ciri dan sifat itupun dibagi dalam beberapa tipe, seperti yang dikemukakan oleh Tead, Terry, Hoyt (dalam Kartono, 2013)

mengkategorikan tipe kepemimpinan menjadi lima yaitu :

1. Tipe Otokratis

Semua ilmuwan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sifat yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk :

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini yang di tuakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama, dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan

3. Tipe Karismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristik nya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun

para pengikut tersebut selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut begitu dikagumi di lingkungan tersebut.

4. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan

otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah :

a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat

otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.

b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan.

c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda

kebesaran yang berlebihan.

d. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya.

e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari para

bawahannya.

5. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat

koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi

menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang

sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap

anggota kelompok, sehingga semua unsur organisasi dilibatkan dalam

aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan,

disiplin.

2.1.2.3 Pendekatan Kepemimpinan

Selain hal-hal yang dijelaskan sebelumnya, kepemimpinan pun harus memiliki pendekatan. Ada beberapa pendekatan di dalam kepemimpinan yang

dikemukakan oleh para ahli, salah satunya yang dikemukakan oleh Yuki (2015 :

13) pendekatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara :

A. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan

dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut

kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahan. French dan Raven dalam Wahjosumidjo mengemukakan : berdasarkan hasil penelitian terdapat pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu :

- 1) *legitimate power*, bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi.
- 2) *Coersive power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar terhindar dari hukuman yang dimiliki pemimpin.
- 3) *Reward power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin.
- 4) *Referent power*, bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan mau berperilaku pula seperti pemimpin
- 5) *Expert power*, bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan

B. Pendekatan sifat (*the trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf dalam Purwanto. “*The hereditary approach states that leaders are born and not made-that leaders do not acquire the ability to lead, but inherit it*” yang artinya pemimpin adalah

dilahirkan bukan dibuat bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Selanjutnya Stodgily dalam Sutisna, mengemukakan bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin dikarenakan memiliki suatu kombinasi sifat-sifat kepribadian, tapi pola sifat-sifat pribadi pemimpin itu mesti menunjukkan hubungan tertentu dengan sifat, kegiatan, dan tujuan.

C. Pendekatan perilaku (*the behavior approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal : bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas, dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina kompetensi bawahan, dan cara mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya. Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang kedalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi. Perilaku seorang pemimpin digambarkan kedalam sebuah istilah “pola aktivitas”, “peranan manajerial” atau “kategori perilaku”.

D. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan pada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian atau situasional. Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal

yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Soekarso (2015:10) :

1. Pengaruh
 - a. Hubungan baik antara pemimpin dan karyawan.
 - b. Sikap pimpinan sehari-hari.
 - c. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan perusahaan.
2. Legitimasi
 - a. Keadilan pimpinan dalam memberikan sanksi kepada karyawan.
 - b. Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik.
 - c. Pemberian penghargaan atas prestasi karyawan.
3. Tujuan
 - a. Tanggung jawab terhadap tugas
 - b. Pemberian bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan.
 - c. Pemberian kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi menjadi alasan orang untuk mencari pekerjaan karena setiap orang yang bekerja akan mendapatkan balas jasa dari apa yang telah mereka kontribusikan baik tenaga ataupun pikiran untuk melakukan sebuah pekerjaan kepada suatu perusahaan maupun instansi. Besarnya kompensasi itu mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan bersama keluarganya. Semakin efektif kompensasi

diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta produktifitas karyawan. Karyawan yang tidak merasakan kompensasi yang adil dan wajar berbagai kemungkinan negative akan muncul, seperti kemalasan bekerja, mangkir, mogok, keluar organisasi atau pindah ke organisasi lain.

Menurut Gary Dessler (2016 :46) kompensasi adalah sebagai berikut :

“Compensation of employees is any form of payment or reward given to employees and arising from their employment” Yang artinya kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Menurut Thomas H. Stone dalam buku Suwatno dan Doni Juni Priansa (2014:220) kompensasi adalah :

“Compensation is any form of payment to employees for work they provide their employer” yang artinya kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikannya.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, (2014:117) kompensasi adalah :

“Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Mondy (2016:4) membedakan kompensasi menjadi tiga bagian yaitu: kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial sebagai berikut :

a. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung yaitu terdiri dari gaji, bonus dan insentif.

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yakni

meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi

langsung, Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya kesehatan, cuti,dll.

c. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, dan *sharing* pekerjaan. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan, maupun kesempatan promosi.

2.1.3.1 Tujuan Pemberian Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin terciptanya pekerjaan akan kompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan satu sama lainnya, dan *trade-off* harus terjadi

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang

mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2014 : 121) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turn over relative kecil.
6. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh

serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2.1.3.2 Sistem Kompensasi

Menurut Anoki H Dito (2015:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

- 1) Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.
- 2) Sistem Hasil (output), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
- 3) Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.

2.1.3.3 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapatkan perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja akan tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2013:84), adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi / angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai.

Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.3.4 Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Flippo yang dikutip Handoko (2015:56), komponen dibagi menjadi 2 yaitu :

1. **Kompensasi Langsung (*Direct Component*)**

- a. Cafeteria
- b. Perumahan

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif dan bonus

a. Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetapi sebagai imbalan atas pekerjaannya. Sedangkan bila terjadi naik/turun prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang

ditetapkan oleh perusahaan.

b. Upah

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu/harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut dengan *part-time* sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi even-even tertentu.

c. Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus per kasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

d. Bonus

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atau prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*),

dalam bentuk:

- 1) Istirahat *on-the-job*.
- 2) Hari-hari sakit
- 3) Liburan dan cuti
- 4) Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, wamil, dll.

- b. Pembayaran terhadap bahaya (*Hazard Protection*), bentuk perlindungan terhadap bahaya pertama yang umum ini bias berbentuk:
 - 1) Asuransi jiwa
 - 2) Asuransi kesehatan
 - 3) Asuransi kecelakaan
- c. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)
 - 1) Program rekreasi
 - 2) Beasiswa pendidikan
 - 3) Fasilitas pembelian
 - 4) Konseling financial dan legal
 - 5) Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.
- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*Legality required payment*) masyarakat, melalui pemerintahannya telah memutuskan bahwa sejumlah tertentu dari pengeluaran perusahaan akan ditujukan melindungi karyawan terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama.

2.1.3.5 Karakteristik Kompensasi

Menurut Simamora (2014:60) terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah :

- a. Arti penting, sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut

tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang di dalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sebesar mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi.

- b. Fleksibilitas, jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu. Maka imbalan-imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu-individu.
- c. Frekuensi, semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya.
- d. Visibilitas, imbalan-imbalan yang dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- e. Biaya, sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup.

Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan yang berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, berbiaya tinggi mengurangi efektifitas dan efisiensi.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:118), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)
 - a. Gaji
 - b. Bonus
 - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect Compensation*)
 - a. Asuransi
 - b. THR (Tunjangan Hari Raya)
 - c. Fasilitas

2.1.4 Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2015: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2013) dalam Koesmono (2015: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2015:170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pengalaman pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2014 : 202) kepuasan kerja adalah sikap Emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

2.1.4.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014:203) sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian

- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2014: 114) sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk Maju.
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk di dalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.
- 2) Keamanan Kerja.
Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. Karyawan akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif di dalamnya. Misalnya bekerja pada pabrik cat atau zat kimia berbahaya.
- 3) Gaji.
Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.
- 4) Manajemen Kerja.
Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.
- 5) Kondisi kerja
Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja, ventilasi,

penyinaran, kantin, dan tempat parkir. Sarana yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada karyawan.

6) Pengawasan (*Supervisi*).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over* yang tinggi.

7) Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta bisa meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi serta keluhan-keluhan karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9) Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dimensi dan indikator

kepuasan kerja menurut Edy Sutrisno (2014: 79) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) meliputi :

- 1) Pekerjaan itu sendiri
 - a. Pekerjaan yang sesuai kemampuan
 - b. Pekerjaan yang secara mental menantang.
 - c. Pekerjaan yang secara mental menantang.
- 2) Promosi
 - a. Kesempatan untuk maju.
 - b. Cara pemilihan promosi.
 - c. Kepedulian terhadap kondisi kerja.
- 3) Rekan Kerja
 - a. Kepuasan hubungan dengan rekan kerja..
 - b. Kepuasan hubungan dengan pimpinan.
 - c. Pemberian solusi dari rekan kerja dalam mengatasi perbedaan pendapat dalam tugas.
- 4) Supervisi
 - a. Pengawasan yang diberikan pimpinan.
 - b. Metode Ordinal pengawasan yang diambil pimpinan.
 - c. Kesiediaan atasan membantu karyawan.

2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Luthans (2016) dalam Mahesa (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

- 1) Kinerja
Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat.
Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Ada beberapa variabel

moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar.

2) Pergantian Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, karena karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Berbeda apabila terdapat ketidakpuasan kerja, karyawan merasa tidak nyaman, tertekan dan hasilnya karyawan tidak mampu bekerja dengan baik dan akibatnya pergantian karyawan akan tinggi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, dan beberapa penelitian yang lain masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mulyahadi Kusumah (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Primkoppabri Markas Komando Sesko ABRI)	Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Pada Primkoppabri Markas Komando Sesko ABRI.	Menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Perusahaan yang di teliti

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Yudo Astiko (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Koperasi Jasa Keahlian Teknosa.	Variabel kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Koperasi Jasa Keahlian Teknosa.	Menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Perusahaan yang di teliti
3.	Ika Sri Rahayu (2014) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan di Koperasi karyawan Kanwil Depen Propinsi Jawa Barat	Variabel kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi karyawan Kanwil Depen Propinsi Jawa Barat	Menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Perusahaan yang di teliti
4.	Akhmadi Prabowo (2013) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pegawai Koperasi PJKA Direktorat Traksi & Materiil	Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Koperasi PJKA Direktorat Traksi & Materiil	Menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Motivasi kerja sebagai variabel bebas. Sedangkan penulis tidak. Penulis menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas
5.	Nissa Ina (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Sikap Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Koperasi Purna Wirawan ABRI ANCAB Kecamatan Bandung Kulon	Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Koperasi Purna Wirawan ABRI ANCAB Kecamatan Bandung Kulon	Menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Menggunakan Sikap kerja sebagai variabel bebas. Sedangkan penulis menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas.

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6.	Ridwan Setyawan (2013) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja di Koperasi Warga Batan Bandung. (KOWABA)	Variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Warga Batan Bandung. (KOWABA)	Menggunakan kompensasi sebagai variabel bebas, dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat.	Motivasi sebagai variabel bebas. Sedangkan penulis menggunakan kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel bebas.
7.	Pebri Fitri Antaka (2011) pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Koperasi karyawan PD. Air Minum (Tirta Karya).	Variabel pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Koperasi karyawan PD. Air Minum (Tirta Karya).	Motivasi	Beban kerja dan kinerja karyawan
8.	Evawati Khumaedi (2013) Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan.	Variabel disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi kerja	Disiplin dan kinerja karyawan
9.	Hamlan daly (2012) Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah Baituttamwil Tamzis Bandung	Variabel Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi berdampak baik Terhadap Kinerja Pegawai pada Koperasi Simpan Pinjam Syariah Baituttamwil Tamzis Bandung	Kompensasi	Kepemimpinan dan kompetensi

No	Penulis, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	Yanti Komala sari (2014) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Jasa Angkutan Bandung Tertib Kobanter Baru Kota Bandung	Variabel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja berdampak signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Jasa Angkutan Bandung Tertib Kobanter Baru Kota Bandung	Kepemimpinan	Motivasi dan disiplin kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Instansi atau perusahaan merupakan suatu sistem dan harus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah, perubahan yang terjadi berlangsung dengan cepat seiring dengan daya pikir manusia. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik maka, perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan terciptanya kepemimpinan yang baik dan pemberian kompensasi yang tepat berguna untuk meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

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 (2015:42), kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

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 kepuasannya.

Apabila 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.

Baihaqi (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Kepemimpinan memberikan pengaruh secara

langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik.

2.2.2 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. Sebaliknya, apabila perusahaan tidak menerapkan sistem kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Penelitian yang dilakukan oleh Kusumaningtyas dan Suddin (2012) menjelaskan bahwa kompensasi baik finansial maupun non finansial terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi berupa gaji yang adil maupun hadiah atau penghargaan atas prestasi karyawan akan membuat karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, karena usaha, pengorbanan, dan jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dihargai secara setimpal. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

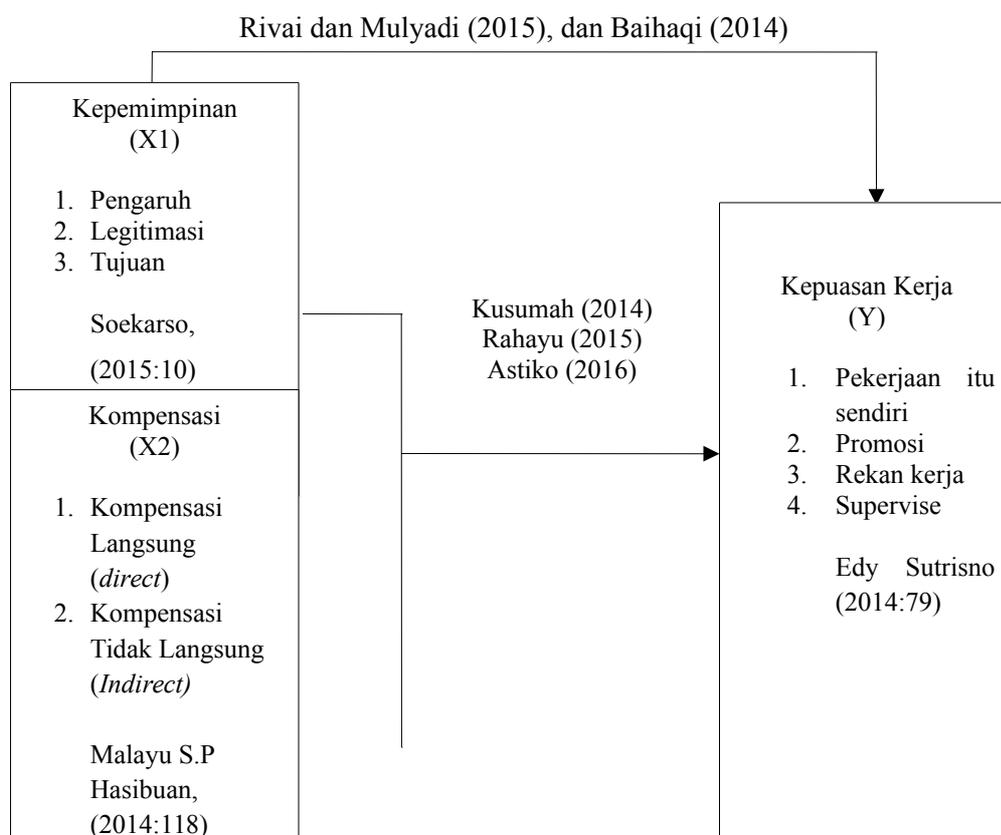
2.2.3 Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai

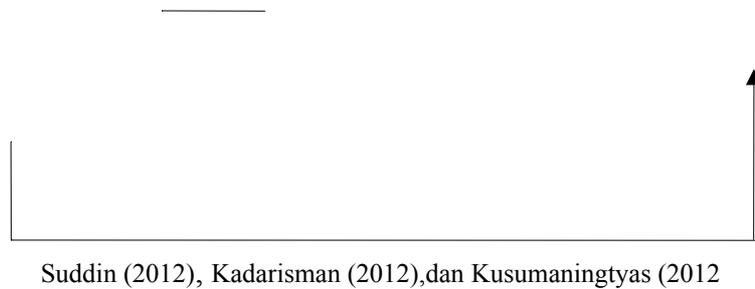
Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPSBU Lembang. Hal ini berarti dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai, kedua variabel tersebut perlu diperhatikan secara sungguh-sungguh dan terpadu karena merupakan satu kesatuan sistem yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya sebagai implementasi untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Keberhasilan seorang pemimpin ditandai dengan keberhasilan bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tentunya sebagian besar keinginan untuk bekerja lebih produktif itu terletak dari bawahan itu sendiri, namun tidak terlepas juga dari bagaimana pengaruh pemimpinnya termasuk dalam hal kebijakan kompensasi. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif dan ditunjang dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Kusumah (2014); Rahayu (2015) dan Astiko (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh dari kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian dan pembahasan, maka perlu disusun suatu kerangka pemikiran sebagai landasan penelitian dan pemahaman. Berikut ini dapat digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :





Gambar 2.1
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, dan pernyataan. Karena memiliki jawaban yang masih lemah dalam masalah yang diteliti, maka perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Secara Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2. Hipotesis Secara Parsial

a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

b. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.