

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian Akbar, Farid Muhammad (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Akbar, Farid Muhammad (2015) adalah “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja karyawan CV. Perdana Java Creative Bandung”.

Hasil penelitian Akbar, Farid Muhammad (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di perdana grup. Data diperoleh melalui survey terhadap seluruh karyawan perdana grup yang berjumlah 75 orang dengan sampel 57 orang karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis regresi sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil pengujian hipotesis regresi berganda menunjukkan hanya dua dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut penelitian ini merekomendasikan agar perdana grup menerapkan gaya kepemimpinan transaksional agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Penelitian Hans Kevin Handoko, Livia Jennie (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Hans Kevin Handoko, Livia Jennie (2015) adalah “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Dream of Kahyangan Art Resto”.

Hasil penelitian Hans Kevin Handoko, Livia Jennie (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional di Dream of Kahyangan Art Resto. Populasi yang digunakan adalah karyawan bagian kitchen dan service sebanyak 50 orang dan menggunakan total sampling. Pengujian dilakukan dengan menggunakan software PLS. Uji yang dilakukan adalah evaluasi inner model dan uji t untuk menjawab hipotesis yang ada. Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu : (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### 3. Penelitian Ahmad Fadli (2016)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Fadli (2016) adalah “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kawasan Industri medan”.

Hasil penelitian Ahmad Fadli (2016) menunjukkan bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78 orang, sedangkan pengumpulan data penelitian menggunakan teknik kuisisioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah regresi linear sederhana (simple linear regression). Berdasarkan analisis data penelitian diperoleh kesimpulan: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT. Kawasan Industri Medan (KIM) cukup tinggi, hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan dan hasil kerja yang dilakukan karyawan cukup baik.

#### 4. Penelitian Lengkong, Novira E (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Lengkong, Novira E (2015) adalah “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PT. Tirta Sukses Perkasa (CLUB) Cabang Airmadidi Manado”.

Hasil penelitian Lengkong, Novira E (2015) menunjukkan bahwa metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi. Nilai koefisien korelasi  $r = 0,66$  menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi. Nilai koefisien determinasi  $r^2 = 0,44$  menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi 44% dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya 56% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil analisis uji F dimana Variabel Gaya Kepemimpinan dengan F hitung 43,23 lebih besar dari F 25,2004 menjelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi.

#### 5. Penelitian Ikmal Nur Muflih (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Ikmal Nur Muflih (2015) adalah “ Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja PT. Aseli Dagadu Djokdja”.

Hasil penelitian Ikmal Nur Muflih (2015) menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) 0,289 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,001$ ) dan kontribusi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,161. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien beta ( $\beta$ ) 0,343 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan kontribusi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,173. (3) Kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan untuk kompensasi dengan koefisien beta ( $\beta$ ) 0,191 (\*\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,000$ ) dan untuk motivasi kerja dengan koefisien beta ( $\beta$ ) 0,258 (\* $p < 0.05$ ;  $p = 0,026$ ). Kontribusi pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,195.

6. Penelitian Ika Ruhana (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Ika Ruhana (2015) adalah “Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa= Timur area Malang”.

Hasil penelitian Ika Ruhana (2015) menunjukkan bahwa penelitian ini merupakan jenis penelitian *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan angket dengan jumlah responden 75 karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompensasi non finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Penelitian Nurul Hidayah (2016)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hidayah (2016) adalah “ Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening pada

karyawan bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta”

Hasil penelitian Nurul Hidayah (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,645 dan hitung > F tabel ( $4,589 > 3,97$ ); (2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien mediasi 0,154 dan t hitung > t tabel ( $1,949 > 1,991$ ). Kepuasan Kerja dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian karena pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung ( $0,456 > 0,154$ ).

8. Penelitian Catur Oktavian (2016)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Catur Oktavian (2016) adalah “ Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BMT Bina Insani Pringapus”.

Hasil penelitian Catur Oktavian menunjukkan bahwa signifikansi (sig) variable kompensasi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Sedangkan koefisien korelasi adalah 0,830, dan hasil nilai t hitung sebesar 267.795 lebih besar dari t tabel sebesar 1,740, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga terbukti terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien korelasi diperoleh hasil sebesar 0,830. Artinya korelasi kedua variabel tersebut kuat dan positif.

9. Penelitian Riza Ovita Risqi (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Riza Ovita Riaqi (2015) adalah “ Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan dengan pendekatan Kansei engineering perusahaan XYZ”.

Hasil penelitian Riza Ovita Risqi (2015) menunjukkan bahwa nilai korelasi model regresi linier berganda ini adalah sebesar 77,5%, sedangkan *adjusted r square* sebesar 44,1% menunjukkan bahwa kinerja karyawan variabel *Y* dapat dijelaskan oleh variabel *X* yang meliputi faktor fisiologis, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan, aktualisasi diri, dan beban kerja sebesar 44,1%. Persentase sisanya sebesar 55,9% dijelaskan oleh variabel lainnya.

10. Penelitian Edeline, Francie (2015)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Edeline, Francie (2015) adalah “ Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank FGH di Semarang”.

Hasil penelitian Edeline, Francie (2015) menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank FGH Semarang adalah cukup baik, artinya atasan memberikan penilaian yang cukup baik terhadap kinerja karyawannya terkait dengan kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai Sig sebesar  $0,032 < 0,05$  dengan persamaan



regresi sederhananya adalah  $Y = 18,586 + 0,358 X_1$ , yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang saya lakukan yaitu dari kesemua peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variabel semisal gaya kepemimpinan dengan kompensasi atau kepuasan kerja dengan kinerja karyawan saja. Sedangkan penelitian yang saya lakukan sekarang menggunakan semua variabel yang ada yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2012 : 10) adalah ilmu atau seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Bohlander dan Snell (2010 : 4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana 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 dan bekerja.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang

sangat luas. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Menurut Alma (2010 : 193) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, minatnya, dan kesempatan untuk bekerja sebaik mungkin. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan seharusnya mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah dan tipe yang tepat.

#### **2.2.1.2 Peranan Sumber Daya Manusia**

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013 : 14) yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description (pembagian tugas dan tanggung jawab), job specification (spesifikasi pekerjaan), job requitment (syarat pekerjaan), dan job evaluation (evaluasi pekerjaan).

2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan as a the ringht man in the right place and the right man in the right job (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.2.1.3 Fungsi Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi Manajemen sumber daya manusia sama halnya seperti fungsi

manajemen pada umumnya, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2008 : 20-23). Ada dua fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

### **1. Fungsi managerial**

Fungsi ini terdiri dari:

#### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

#### **c. Pengarahan (*Directing*)**

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahan sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

#### **d. Pengawasan (*Controlling*)**

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila

terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

### b. Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

### c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan bahwa manusia memiliki dua fungsi yaitu fungsi managerial dan fungsi operasional. Fungsi managerial

meliputi mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Intinya pelaksanaan fungsi managerial maupun fungsi operasional diarahkan agar disatu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan dilain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

## **2.2.2 Perilaku Organisasi**

### **2.2.2.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku adalah tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan arti yang sangat luas antara lain berjalan, berbicara, menangis, tertawa, bekerja, kuliah, menulis, membaca, dan sebagainya. Menurut Thoah (2007 : 5) menyatakan bahwa Perilaku Organisasi yaitu suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.

### **2.2.2.2 Bentuk Perilaku Organisasi**

Pada dasarnya bentuk perilaku dapat diamati, melalui sikap dan tindakan, namun demikian tidak berarti bahwa bentuk perilaku itu hanya dapat dilihat dari sikap dan tindakannya saja, perilaku dapat pula bersifat potensial, yakni dalam bentuk pengetahuan, motivasi dan persepsi.

Menurut Umam, Khaerul (2010 : 17) menyatakan bahwa adanya bentuk perilaku dilihat dari sudut pandang respon terhadap stimulus, maka perilaku dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Perilaku tertutup, Perilaku tertutup adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk terselubung atau tertutup. Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih terbatas pada perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan sikap yang terjadi belum bisa diamati secara jelas oleh orang lain.
2. Perilaku terbuka, Perilaku terbuka adalah respon seseorang terhadap stimulus dalam bentuk tindakan nyata atau terbuka. Respon terhadap terhadap stimulus tersebut sudah jelas dalam bentuk tindakan atau praktek (practice).

### **2.2.2.3 Proses Pembentukan Perilaku**

Menurut Rivai ( 2008 : 158) bahwa proses pembentukan perilaku dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Persepsi, Persepsi adalah sebagai pengalaman yang dihasilkan melalui indera penglihatan, pendengaran, penciuman, dan sebagainya.
2. Motivasi, Motivasi diartikan sebagai dorongan untuk bertindak untuk mencapai suatu tujuan tertentu, hasil dari pada dorongan dan gerakan ini diwujudkan dalam bentuk perilaku



3. Emosi, Perilaku juga dapat timbul karena emosi, Aspek psikologis yang mempengaruhi emosi berhubungan erat dengan keadaan jasmani, sedangkan keadaan jasmani merupakan hasil keturunan (bawaan), Manusia dalam mencapai kedewasaan semua aspek yang berhubungan dengan keturunan dan emosi akan berkembang sesuai dengan hukum perkembangan, oleh karena itu perilaku yang timbul karena emosi merupakan perilaku bawaan.
4. Belajar, Belajar diartikan sebagai suatu pembentukan perilaku dihasilkan dari praktek-praktek dalam lingkungan kehidupan.

Perilaku manusia terjadi melalui suatu proses yang berurutan yaitu:

1. Awareness (kesadaran), yaitu orang tersebut menyadari atau mengetahui stimulus (objek) terlebih dahulu.
2. Interest (tertarik), yaitu orang mulai tertarik kepada stimulus.
3. Evaluation (menimbang baik dan tidaknya stimulus bagi dirinya).  
Hal ini berarti sikap responden sudah lebih baik lagi.
4. Trial, orang telah mulai mencoba perilaku baru
5. Adoption, subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran, dan sikapnya terhadap stimulus.

## **2.2.3 Kepemimpinan**

### **2.2.3.1 Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Nawawi, Hadari (2008 : 15) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Beberapa pengertian kepemimpinan menurut pendapat para ahli, menurut Nawawi, Hadari (2008 : 15) adalah berikut ini:

1. “Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama” (Rauch & Behling).
2. “Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok” (George P. Terry).
3. “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum” ( H. Koontz dan C. Donnell).
4. “Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan”(Ordway Tead).

### 2.2.3.2 Teori – Teori Kepemimpinan

Menurut Kartono, Kartini (2008 : 57) bahwa teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat – sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat– sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu lah yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat – sifat tertentu yang secara alami yang menjadikan mereka seorang pemimpin. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

#### 2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

#### 3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- a Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas.
- b Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan.
- c Norma yang dianut kelompok.
- d Ancaman dari luar organisasi.
- e Tingkat stress.
- f Iklim yang terdapat dalam organisasi

#### 4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu kemana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

## 5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a “Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b “Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya mejadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c “Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.”

## 6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai karisma (pengaruh) yang sangat besar. Karisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejara Yunani Kuno.”

### **2.2.3.3 Tipe- tipe Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe kepemimpinan. Menurut Partini dan Hartono (2013 : 30) tipe kepemimpinan sering disebut gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe-tipe gaya kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

#### **1) Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi

dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antaranya memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

2) Gaya Kepemimpinan Partisipasif

Lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

3) Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

4) Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut adalah :

a Directing

Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut.

b Coaching

Pemimpin tidak hanya memberikan detail proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan.

c Supporting

Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas.

d Delegating

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya Delegating akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.



#### **2.2.3.4 Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi orang lain seperti yang dilihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dikemukakan oleh Siagian (2003 : 14) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Di dalam penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan otoriter.

Gaya kepemimpinan otoriter menurut Hasibuan (2007:170) pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikuti sertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

## **2.2.4 Kompensasi**

### **2.2.4.1 Pengertian Kompensasi**

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para karyawan, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para karyawan dapat dipertahankan dan kinerja karyawan diharapkan akan terus meningkat.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan karyawan sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi. Bagi perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi posisi persaingan perusahaan, proses rekrutmen, dan tingkat perputaran karyawan. Ditinjau dari sudut pandang

karyawan merupakan unsur pendapatan yang mempengaruhi gaya hidup, status, harga diri, dan perasaan karyawan terhadap perusahaan untuk tetap bersama perusahaan atau mencari pekerjaan lainnya. Selain itu juga merupakan alat manajemen bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, dan mempengaruhi kepuasan kerja.

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu sebagai berikut :

1. Menurut Adinata (2011 : 153) : “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi”.
2. Menurut sastrohadiwiryono (2011 : 125) : “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan”.

#### **2.2.4.2 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 bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya.

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 ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang kompensasi, 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 bekerja sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Melayu, S.P Hasibuan (2013 : 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 turnover relatif 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.

#### **2.2.4.3 Sistem dan Komponen dalam Kompensasi**

Menurut Melayu, S.P Hasibuan (2011 : 129) sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan antara lain :

1. Sistem Waktu

Dalam system waktu besarnya kompensasi (gaji, Upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi penguahan system waktu relative mudah

serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian. Kebaikan system waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya komponsasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan system waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.

## 2. Sistem Hasil (output)

Dalam system hasil (output) besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. System hasil ini tidak dapat diterpkan kepada karyawan tetap (system waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kebaikan system hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan, pada system hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Adapun kelemahan system hasil ialah kualitas

barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

### 3. Sistem Borongan

System borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam system borongan pekerjaan bias mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan system kompensasi memberikan kepuasan pada karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang atau jasa yang berkualitas dan harga yang pantas, jadi semua pihak mendapatkan kepuasan dari system pengupahan yang diterapkan.

Adapun komponen-komponen kompensasi menurut Flippo yang dikutip Handoko (2001 : 56), kompensasi dibagi menjadi :

#### 1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

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

a) Gaji

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai 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 event-even tertentu.

c) Insentif

Yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. 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 atas 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 bisa berbentuk :

1. Asuransi Jiwa
2. Asuransi Kesehatan

3. Asuransi Kecelakaan
- c. Program Pelayanan Karyawan (*Employee service*)
    1. Program rekreasi
    2. Cafeteria
    3. Perumahan
    4. Beasiswa pendidikan
    5. Fasilitas pembelian
    6. Konseling finansial dan legal
    7. Aneka ragam pelayanan lain, seperti pemberian pakaian seragam, transportasi.
  - d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*Legally required payment*) masyarakat, melalui pemerintahannya telah memutuskan bahwa sejumlah tertentu dari pengeluaran perusahaan akan ditujukan melindungi karyawan terhadap bahaya-bahaya hidup yang utama.

#### **2.2.4.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi**

Banyak faktor yang dapat memengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2001 : 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 akan 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 besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

##### a Permintaan dan persediaan

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

##### b Kemampuan membayar

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

## **2.2.5 Kepuasan Kerja**

### **2.2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Steve M. Jex (2002 : 131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin. Menurut Barbara A. Fritzsche and Tiffany J. Parrish (2005 : 180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang.

Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informatif, karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan karena alasan finansial.

Porsi substansi dari penelitian yang dilakukan pada kepuasan kerja selama bertahun-tahun telah dikhususkan untuk menjelaskan apa sebenarnya yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Memahami perkembangan dari kepuasan kerja adalah teori penting pada psikologi organisasi. Juga kepentingan praktis organisasi karena mereka berusaha untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan akhirnya, hasil penting lainnya.

Penilaian kepuasan kerja seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain. Menurut Stephen P. Robbins (2003 : 101-102) menyatakan bahwa ada dua pendekatan yang paling banyak digunakan yaitu angka nilai global tunggal dan skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja.

1) Angka nilai global

Metode ini meminta individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bilasemua hal dipertimbangkan, seberapa puaskan anda dengan pekerjaan anda?”kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan jawaban 1 sampai 5 yang berpadanan dengan jawaban dari “sangat dipuaskan” sampai “sangat tidak dipuaskan.

2) Skor penjumlahan yang tersusun atas aspek kerja.

Metode ini lebih canggih yaitu dengan mengenali unsur – unsur utama dalamsuatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai

tiap unsur tersebut, misalnya tentang sifat dasar pekerjaan, penyelia, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan kerja

### **2.2.5.2 Tujuan dan Dampak Pengukuran Kepuasan Kerja**

A. Tujuan pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan adalah:

1. Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
3. Mengetahui atribut–atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan.

4. Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.

## B. Dampak Dari Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja menurut As'ad (2004 : 113) yaitu:

### 1. Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor – faktor moderator disamping kepuasan kerja. Lawler dan Porter berpendapat produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dibuktikan dengan unjuk kerja yang unggul.

### 2. Terhadap Kemangkiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja, berbeda dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Steers dan Rhodes mengembangkan model pengaruh dari kehadiran. Ada dua faktor pada perilaku hadir yaitu



motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berfikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil.

### 3. Terhadap Kesehatan

Ada beberapa bukti tentang adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental. Kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja adalah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor – skor ini juga berkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan. Meskipun jelas adanya hubungan kepuasan kerja dengan kesehatan, namun hubungan kausalnya masih tidak jelas. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

### **2.2.5.3 Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja**

#### **1) Pekerjaan itu sendiri**

Menurut Robbins (2001:149) “karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja”. Adanya kesesuaian pekerjaan dengan ketrampilan dan kemampuan karyawan diharapkan mampu mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

#### **2) Gaji**

Menurut Robbins (2001:149) bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan”. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama

diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan. Begitu pula Menurut Handoko (2001 : 6), yang menyatakan bahwa “Ketidakpuasan sebagai besar karyawan terhadap besarnya kompensasi sering diakibatkan adanya perasaan tidak diperlakukan dengan adil dan layak dalam pembayaran mereka”. Pendapat serupa dikemukakan Hasibuan (2001 : 121) bahwa dengan balas jasa atau kompensasi, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

### **3) Kesempatan promosi**

Menurut Nitisemito (2000 : 81) promosi adalah “Proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi”. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawanpun akan lebih terjamin. Sementara Robbins (2001:150) menyatakan bahwa promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

### **3) Pengawasan**

Menurut Hasibuan (2001:169), kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat mereka bekerja. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:170) bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

### **5) Rekan kerja**

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratan hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang

tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

#### **6) Kondisi kerja**

Apabila kondisi kerja bagus (lingkungan yang bersih dan menarik), akan membuat pekerjaan dengan mudah dapat ditangani. Sebaliknya, jika kondisi kerja tidak menyenangkan (panas dan berisik) akan berdampak sebaliknya pula. Apabila kondisi bagus maka tidak akan ada masalah dengan kepuasan kerja, sebaliknya jika kondisi yang ada buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja

### **2.2.6 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2005 : 309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Adapun menurut

pendapat Ilyas (2005 : 55) menyatakan bahwa pengertian kinerja karyawan adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Adapun cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menurut Simamora (2004 : 50) adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Dharma (2004 : 355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

#### **2.2.6.2 Penilaian kinerja**

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji atau upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan. Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2005 : 10) evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005 : 324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Metode penilaian berorientasi masa lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu,

karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

1. **Skala peringkat (*Rating Scale*)**

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2. **Daftar pertanyaan (*Checklist*)**

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

3. **Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)**

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

4. **Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)**

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

5. **Metode catatan prestasi**

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.



6. **Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)**

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. **Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)**

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

8. **Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)**

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

**b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan**

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

**1. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)**

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

## **2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)**

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

## **3. Penilaian secara psikologis**

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

## **4. Pusat penilaian (*Assessment Center*)**

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

### **2.2.6.3 Tujuan penilaian kinerja karyawan**

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi. Menurut Mangkunegara (2005 : 11) yang mengatakan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

Menurut Sendow (2007 : 30) mengemukakan bahwa terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

#### **a. Quality**

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

**b. Quantity**

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

**c. Timelines**

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

**d. Cost-effectiveness**

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

**e. Need for Supervision**

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

**f. Interpersonal impact**

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Hadi Sutrisno (2009 : 167) meliputi sebagai berikut:

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Inisiatif
- d. Kecekatan mental
- e. Sikap dan
- f. Disiplin.

#### **2.2.6.4 Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja**

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja dari karyawan didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005 : 13-14) ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

##### **a. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari :

1. Kemampuan potensi(IQ).
2. Kemampuan reality (knowledge + skiil).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

**b. Faktor Motivasi**

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

**c. Faktor Kepemimpinan**

Faktor kepemimpinan yang meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan terhadap karyawan. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

**d. Faktor Kompensasi**

Kompensasi merupakan tolak ukur kinerja karyawan. Kompensasi diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan kompensasi dengan kinerja antara lain sebagai berikut:

- 1) Kompensasi merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien. Skema upah disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan.
- 2) Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi.
- 3) Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan.
- 4) Kompensasi juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan.

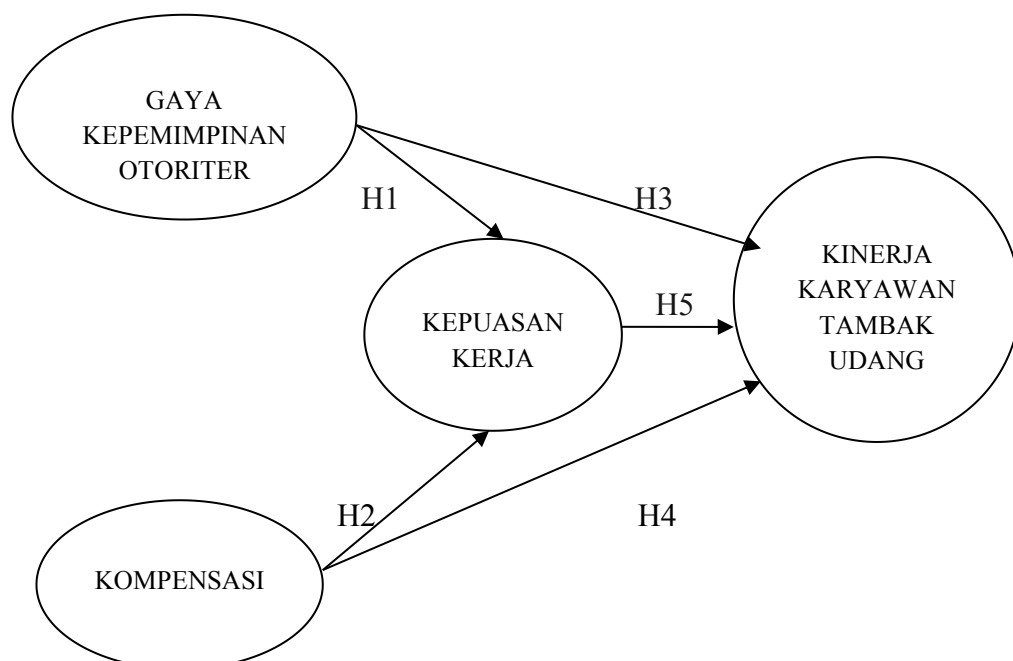
**e. Faktor Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai.

Sehingga dapat diketahui bahwa tidak hanya kemampuan karyawan saja yang diperlukan dalam bekerja tetapi juga motivasi dalam bekerjapun sangat mempengaruhi karyawan untuk kinerjanya lebih baik. Salah satu upaya yang dapat ditempuh oleh para manajer / atasan untuk memotivasi karyawannya adalah dengan menciptakan kepuasan dalam bekerja agar tercapainya kinerja karyawan didalam perusahaan tersebut meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



### 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau jawaban teoritis atas masalah penelitian atau berupa pernyataan sementara tentang pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih. Dikatakan sementara karena, jawaban yang diberikan melalui hipotesis baru didasarkan pada teori, dan belum menggunakan fakta. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kepuasan kerja.

H2 : Ada pengaruh antara Kompensasi terhadap Kepuasan kerja .

H3 : Ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan Tambak Udang.

H4 : Ada pengaruh antara Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Tambak Udang.

H5 : Ada pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan Tambak Udang.



No	Peneliti	Judul	Gaya Kepemimpinan	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Hasil
1	Akbar, Farid Muhammad (2015)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja karyawan CV. Perdana Java Creative Bandung”	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengujian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan regresi berganda.</li> <li>- Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.</li> </ul>
2	Hans Kevin Handoko, Livia Jennie (2015)	“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen	✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengujian ini dilakukan dengan evaluasi inner model dan uji T.</li> <li>- Hasil penelitian</li> </ul>

		Organisational di Dream of Kahyangan Art Resto”						menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
3	Ahmad Fadli (2016)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kawasan Industri Medan”	✓			✓	- Pengujian ini menggunakan analisis data regresi linier sederhana Hasil pengujian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan	

							signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Lengkong, Novira E (2015)	“Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tirta Sukses Perkasa (CLUB) Cabang Airmadidi Manado”	✓			✓	- Pengujian ini menggunakan analisis data korelasi - Hasil pengujian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Ikmal Nur Muflih (2015)	“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja PT. Aseli Dagadu Djokdja”		✓	✓		- Pengujian ini menggunakan analisis regresi berganda - Hasil pengujian menunjukkan bahwa

							kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
6	Ika Ruhana (2015)	“Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan kerja PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Timur area Malang		✓	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengujian ini menggunakan analisis data deskriptif dan statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur</li> <li>- Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> </ul>
7	Nurul Hidayah (2016)	“Pengaruh Kompensasi					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengujian ini menggunakan</li> </ul>

		<p>terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan bagian keuangan dan akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta”</p>				✓	✓	<p>analisis data regresi</p> <p>- Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
8	Catur Oktavian (2016)	<p>“Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BMT Bina Insani Pringapus”</p>				✓	✓	<p>- Pengujian ini menggunakan analisis data korelasi</p> <p>- Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap</p>

								kinerja karyawan
9	Riza O'vita Risqi (2015)	“Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan pendekatan Kansei engineering perusahaan XYZ”				✓	✓	- Pengujian ini menggunakan analisis data regresi linier berganda - Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Edeline, Francie (2015)	“Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan Bank FGH di Semarang”				✓	✓	- Pengujian ini menggunakan analisis data regresi sederhana - Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja

							berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Pramudita, Avista Olga (2017)	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tambak Udang Lima Satu Lapan Tulungagung"	✓	✓	✓	✓	