BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai cara atau gaya dalam memimpin organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif, dan laissez-faire, yang semuanya pasti mempunyai kelemahan-kelemahan dan keunggulannya. Perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi akan mempunyai pengaruh yang berbeda pula pada partisipasi individu dan perilaku kelompok.

Berikut ini saya kutipkan beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli, antara lain:

1. Menurut Tead, et al (kartono 2003) dalam Feriyanto (2015: 94)

Pengertiaan kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

2. Menurut Young (Kartono 2003) dalam Feriyanto (2015: 94)

Pengertian kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa "kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok".

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertiaan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) dalam Feriyanto (2015: 95). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini:

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa,"*Leader are born and nor made* (pemimpin itu dilahirkan [bakat] bukannya dibuat)". Para penganut aliran teori ini

mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.

2. Teori sosial

Jika teori pertama diatas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainya. Inti teori sosial ini ialah,"*Leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati)". Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika.

3. Teori Ekologis

Teori ekologis ini pada intinya berati bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) dalam Feriyanto (2015: 96) Berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudkan tiga komponen, yaitu kepemimpinan itu sendiri, bawahan, serta situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi (f) dari pimpinan (p), bawahan (b), dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai: k = f (p, b, s).

Menurut Hersey dan Blancard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat memengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan untuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan

dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi, dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Adapun situasi(s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu memengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, ketiga unsure yang memengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan, dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

2.1.1.2. Jenis-jenis gaya kepemimpinan

Adapaun jenis-jenis gaya kepemimpinan dalam Feriyanto (2015: 97) yang ada, sebagai berikut:

A. Gaya Kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian*

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

B. Gaya Kepemimpinan Demokratis/*Democratic*

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luasa kepada bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

C. Gaya Kepemimpinan bebas/*Laissez Faire*

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Selain yang sudah disebutkan diatas, masih ada lagi gaya kepemimpinan berdasarkan dari kepribadian, seperti di bawah ini:

A. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karimatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara bicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan cara kepribadian ini visionaries. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

B. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang sering kali melihat dari suatu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisinya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi dengan jelas.

C. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada dipencapaian presentasi. Tidak ada satu pun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil.

D. Gaya Kepemimpinan Moralis

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati.

2.1.1.3. Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Astuti (2008: 20) menyatakan sebagai berikut:

1. Memperhatikan kebutuhan bawahan
2. Simpati terhadap bawahan
3. Menciptakan suasana saling percaya
4. Memiliki sikap bersahabat dan menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembutuan keputusan

2.1.2. Kompensasi

2.1.2.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan.Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang

semaik tinggi.Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, serta memelihara karyawan yang baik.Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat ketidakpuasan dalam pembayaran akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran dan sebagainya.

Berikut ini pengertian kompensasi yaitu:

1. Menurut Mangkuprawira (2011) dalam Sunyoto (2012: 154) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian kompensasi, mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus, serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya tetapi juga bentuk bukan finansial.
2. Menurut Cardoso (1999) dalam Sunyoto (2012: 153) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsisten internal dan konsisten eksternal. Konsisten internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsisten eksternal berkaitan dengan tingkat struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi.

3. Menurut Garry Desler (1996) dalam Yani (2012: 139) Kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawainnya mereka. Sedangkan menurut T Hani Handoko (1995) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

2.1.2.2. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu:

1. Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, dan lain sebagainya.

2. Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai, peluang untuk dipromosikan, mendapatkan sebagai symbol status. Sedangkan kompensasi non finansial berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan sebagainya.

2.1.2.3. Tujuan pemberian Kompensasi

Suatu organisasi dalam memberikan sejumlah kompensasi kepada para karyawannya, tentu saja mempunyai maksud atau tujuan-tujuan tertentu, dimana tujuan tersebut merupakan konsekuensi yang harus "dipikul" oleh para karyawan.

Menurut Handoko (1995) dalam Sunyoto (2012: 155) Tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi adalah:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Jika tingkat kompensasi tidak kompetitif, maka banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusahan untuk memenuhi keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematik organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawan.

5. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen sumber daya manusia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memerhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Menurut Gomes (1999) dalam Sunyoto (2012: 156) kompensasi mempunyai beberapa tujuan antara lain:

1. Bagi para pejabat

Para pejabat terpilih ingin secara jelas menetapkan gaji sehingga mempermulai pembuatan proyeksi anggaran. Para manajer instansi ingin sistem kompensasi dan tunjangan yang memungkinkan mereka untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan cukup baik guna mencapai tujuan-tujuan progam. Gaji dan tunjangan yang diberikan didasarkan pada apa yang telah diprediksikan secara baiki dalam manajemen anggaran, yang dianggap fleksibel untuk membayar para pegawai yang produktif.

2. Bagi para pekerja

Ada beberapa alasan mengenai perkiraan penggajian tersebut, yaitu:

1. Para pegawai ingin mengetahui penggajian sehingga mereka bisa membuat rencana keuangan mereka, merencanakan liburan, atau untuk kepentingan pensiun.
2. Para pekerja juga ingin menilai apakah upah yang mereka terima adil.
3. Para pegawai ingin memaksimumkan gaji dan tunjangan.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang memengaruhi penetapan kompensasi

Ada beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penetapan tingkat upah seorang pegawai, yaitu: pendidikan, pengalaman, tanggungan, kemampuan perusahaan, keadaan ekonomi, dan kondisi-kondisi pekerjaan Moekijat (1999) dalam Sunyoto (2012: 157)

1. Pendidikan, pengalaman, dan tanggungan

Ketiga faktor tersebut harus diperhatikan. Bagaimana juga tingkat upah seseorang sarjana dari yang sebelum sarjana harus dibedakan, demikian pun antara yang berpengalaman dengan yang belum berpengalaman. Khalayak umum sudah menganggap suatu keadilan bahwa pegawai yang mempunyai tanggungan keluarga besar mempunyai upah yang lebih besar dari kawan sekerjanya yang mempunyai tanggungan keluarga yang kecil.

2. Kemampuan perusahaan

Faktor ini dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran upah belum berada dalam proporsi yang setepat-tepatnya. Jika perusahaan mengalami keuntungan, maka para pegawai perusahaan harus turut menikmatinya melalui kenaikan tingkat upah yang diberikan atau pembagian keuntungan dan sebaliknya.

3. Keadaan ekonomi

Keadaan ekonomi atau ongkos hidup adalah salah satu faktor penting dalam realisasi keadilan dalam pemberian upah.

4. Kondisi-kondisi pekerjaan

Orang yang bekerja didaerah terpencil atau dilingkungan pekerjaan yang berbahaya harus memperoleh upah yang lebih daripada mereka yang bekerja di tempat-tempat seperti kantor atau lingkungan pekerjaan yang tidak berbahaya.

2.1.2.5. Langkah-langkah penentuan kompensasi

Untuk penentuan kompensasi, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu: menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melalukan survei gaji dan upah, dan menentukan tingkat gaji (Tua 2005) dalam Sunyoto (2012: 158)

1. Menganalisis jabatan

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

2. Mengevaluasi jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya *internal equity* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

2.1.2.6. Indikator-Indikator Kompensasi

Adapun indikator-indikator kompensasi dalam Gerry Desller (2007: 46) adalah sebagai berikut:

1. Gaji
2. Insentif
3. Bonus
4. Tunjangan
5. Asuransi

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Di antara para pakar memberikan pengertian tentang kepuasan kerja atau *job satisfaction* dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing namum, di antara pandangan tersebut tidak bertentangan, tetapi dapat saling melengkapi. Diantranya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja Colquitt, et.al (2011: 105). Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Robbins dan Judge (2011: 114) Memberikan definisi kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Perkerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal, dan semacamnya. Sedangkan McShane dan Von

Glinow (2010: 108) memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atau pekerjaannya dan konteks pekerjaan merupakan pernilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Menurut penelitian di bidang kepuasan kerja ada tiga macam arah yang dapat dilihat:

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk bagaimana efek dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour turnover* dan sebagainya. Dengan mengetauhi hal ini orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.
3. Apakah dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat itu sendiri.

2.1.3.2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal menurut Wexley dan Yukl dikutip oleh Moh. As'ad (1987) dalam Sunyoto (2012: 211), yaitu:

A. *Discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh porter (1961). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan

kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be* (*expectation needs or value*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan. Meurut penelitian yang dilakukan Wanous dan Lawer yang dikutip dari Wexley dan Yukl, menemukan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaan tergantung bagimana *discrepancy* itu dirasakannya.

B. *Equity theory*

Equity Theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963, pendahulu dari teori ini adalah Zalzenik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity*, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

C. *Two factor theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variable yang kontinyu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Frederick Herzberg tahun 1959. Beliau membagi situasi yang memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yakni:

1. *Satisfiers* atau motivator adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement*, *recognition*, *work itself*, *responsibility* and *advancement*.
2. *Dissatisfiers (Hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration,*

supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status.

Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

2.1.3.3. Kategori Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori, Menurut Colquitt, et.al (2011: 107) mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

1. *Pay satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. *Pay satisfaction* didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima.

2. Promotion satisfacition

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaanya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur dan berdasar pada kemampuan.

3. Supervision Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, menggangu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapakan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai.

4. Coworker satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapakan sekerjanya membantu dalam pekerjaan.

5. Satisfaction With the work itself

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada apa yang sebenarnya dilakukan pekerja.

6. Altruism

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika menghadapi banyak tugas.

7. Status

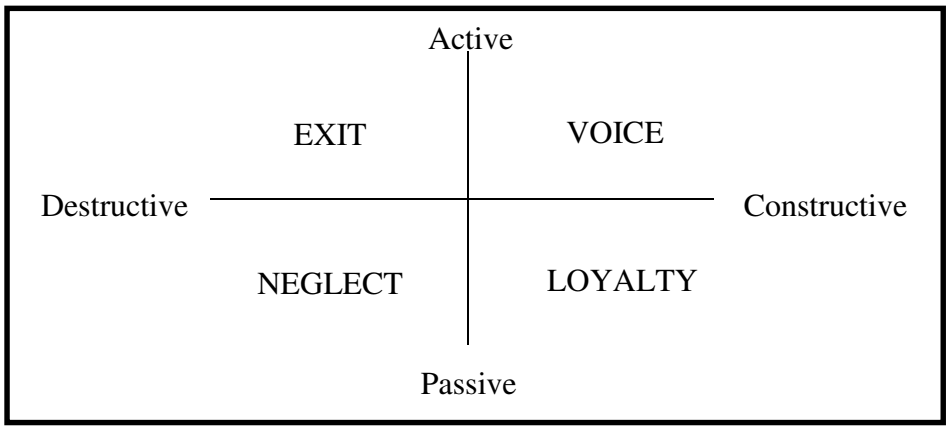
Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas.

8. Environment

Lingkungan menunjukan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.

2.1.3.4. Dampak ketidakpuasan kerja

Dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoretik dinamakan EVLN-Model, yang terdiri dari *Exit*, *Loyalty*, *Voice*, dan *Neglect*, kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/distruktif dan aktif/pasif.



Gambar 2.1 Respon terhadap ketidakpuasan kerja
Sumber: Robbins dan Judge (2011: 145)

1. *Exit*. Respon *exit* merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
2. *Voice*. Respon *voice* termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
3. *Loyalty*. Respon *loyalty* berate secara positif, tetapi secara optimistik menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.

4. *Neglect*. Respon *neglect* secara pasif memungkinkan kondisi memperburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Perilaku *exit* dan *neglect* mencakup variabel kinerja kita: produktivitas, kemangkiran, dan pergantian. Tetapi model ini memperluas respon pekerja termasuk *voice* dan *loyalty*, perilaku konstruktif yang memungkinkan individu mentolerir situasi tidak menyenangkan atau menyegarkan kondisi kerja memuaskan.

2.1.3.5. Faktor-faktor Tentang Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang mengaruhi kepuasan kerja, yakni:

A. Menurut Harold E.burt

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Faktor hubungan antara karyawan
    1. Hubungan antara manajer dengan karyawan
    2. Faktor fisik dan kondisi kerja
    3. Hubungan sosial di antara karyawan
    4. Sugesti dari teman sekerja
b. Faktor individual, hubungan dengan:
    1. Sikap orang terhadap pekerjaan
    2. Usia orang dengan pekerjaan
    3. Jenis kelamin

c. Faktor keadaan keluarga karyawan

d. Rekreasi, meliputi pendidikan

B. Menurut Ghiselli dan Brown

Tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

a. Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikkan pangkat.

c. Umur

Dinyatakan adanay hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d. Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

2.1.3.6. Indikator-indikator kepuasan kerja

Dalam Winardi (2012: 216) ada beberapa indikator-indikator kepuasan kerja adalah:

1. Gaji atau upah yang di terima, jumlah upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut.
2. Pekerjaan, tingkat hingga dimana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
3. Peluang-peluang promosi, tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan.
4. Supervisor, Kemampuan sang supervisor untuk menunjukkan perhatian terhadap para karyawan.
5. Rekan kerja. Tingkat hingga dimana para rekan kerja bersikap bersahabat, kompeten, dan saling bantu-membantu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Variable	Hasil
1	Prayatradan Subudi (2016: 845-872) ISSN:2302-8912	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kepuasan kerja karyawan pada Fave Hotel Seminyak	Metode Analisis Jalur	X1= Gaya Kepemimpinan Y1= Stress Kerja Y2= Kepuasan Karyawan	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2	Wirda (2012) ISSN: 1858-3717	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Politeknik Negeri Padang	Metode Analisis Jalur	X1= Gaya Kepemimpinan Situasional X2= Motivasi Kerja Y= Kepuasan Kerja Karyawan	1. Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

3	Potale dan Uhing (2015: 63-73) ISSN: 2303-1174	Pengaruh Kompensasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Bank Sulut Cabang Manado	Metode Analisis Regresi linier	X1= Kompensasi X2= Stres Kerja Y=Kepuasan kerja karyawan	1. Kompensasi dan stres kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
4	IIbert (2015: 585-598) ISSN: 1410-234X	Pengaruh Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Dosen	Metode Analisis Jalur	X1=Kompensasi X2=Komunikasi Y=Kepuasan Kerja Z=Kinerja Dosen	1. Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja 2. Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja 3. Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama kompensasi serta komunikasi kerja
5	Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016: 335-358) ISSN: 2337-3067	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.BPR SRI ARTHA LESTARI DENPASAR)	Metode Analisis Jalur	X1= Kepemimpinan X2=Kompensasi Y1=Kepuasan Kerja Y2=Kinerja Karyawan	1. Bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3. Kerangka Pemikiran

2.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Didukung penelitian sebelumnya Prayatra dan Subudi (2016) yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Wirda (2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

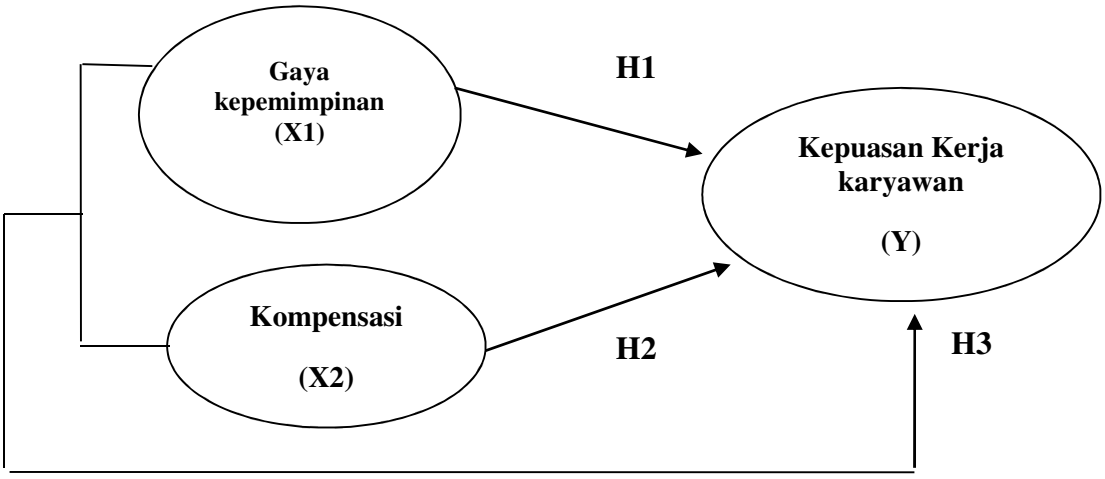
2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Didukung dalam penelitian Potale dan Uhing (2015) yang menyatakan bahwa. Kompensasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan IIbert (2015) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Didukung dalam penelitian Suryadharma, Riana dan Sintaasih (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Mengacu pada adanya logis antar variabel yang didukung oleh penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran teoritis berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka pemikiran

Sumber: Peneliti 2016

2.4. Hipotesis

2.4.1. Pengertian Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang dijabarkan, oleh sebab itu perlu diadakannya pembuktian atas kebenaran melalui data empiris yang terkumpul. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nexus Engineering Indonesia di Kota Batam.

H2: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Nexus Engineering Indonesia di Kota Batam.

H3: Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Nexus Engineering Indonesia di Kota Batam.