

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan telah didefinisikan oleh banyak ahli. Greenberg & Baron (2003: 471) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian kelompok atau tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan suatu perilaku yang diterapkan oleh pemimpin secara sengaja untuk mempengaruhi bawahannya.

Menurut Gibson, *et al.* (2009: 312), kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi dan memotivasi individu untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan terjadi dalam interaksi pada suatu kelompok yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Pemimpin dapat menjadi agen bagi perubahan. Pemimpin adalah orang yang menyebabkan banyak perubahan pada diri orang lain yang menjadi bawahannya.

Menurut Robbins (2003: 462), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedikit berbeda dengan pendapat tersebut, Yukl (2005: 4) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang

lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif. Dari beberapa definisi di atas, tampak bahwa perumusan tentang kepemimpinan bertitik tolak pada tiga hal. Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Ada yang memberikan penekanan pada kepribadian, kemampuan dan kesanggupan pemimpin.
- b. Ada yang memberikan penekanan kegiatan, kedudukan dan perilaku pemimpin.
- c. Ada yang memberikan penekanan kepada proses interaksi antara pemimpin, bawahan dalam situasi tertentu.

Pendapat Hemphill dalam Thoha (2012: 5) mengenai kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi.

Sesuai definisi kepemimpinan pakar di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan memiliki berbagai makna, tergantung pada sudut

pandang pakar, dan tergantung pula pada konteksnya. Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerjasama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerjasama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan.

2. Fungsi dan Tanggung Jawab Pemimpin

Kemampuan mengidentifikasi masalah, menganalisa sumber masalah dan menyusun rencana penyelesaian masalah serta tingkat fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi adalah hal yang mutlak diperlukan bagi seorang pemimpin. Menurut Bateman & Snell (2008: 35), berdasarkan studi observasi yang dilakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer yaitu fungsi interpersonal, fungsi informasional, dan fungsi desecional. Masing-masing fungsi tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

a. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*).

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabaran formal yang dimiliki oleh seorang pimpinan dengan orang lain. Fungsi ini terbagi menjadi tiga, yaitu:

- 1) Sebagai simbol organisasi (*Figurehead*), yaitu kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

- 2) Sebagai pemimpin (*Leader*), yaitu seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Sebagai penghubung (*Liaison*), yaitu seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

b. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Sering kali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Pemimpin disini mempunyai tiga fungsi, yaitu:

- 1) Sebagai pengawas (*monitor*) untuk mendapatkan informasi yang valid pemimpin harus melakukan pengamatan secara kontinyu terhadap lingkungannya yakni terhadap bawahan, atasan dan selalu menjalin dengan pihak luar
- 2) Sebagai penyebar (*Disseminator*) pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- 3) Sebagai juru bicara (*Spokesperson*) pemimpin berfungsi untuk menyatakan informasi bagi pihak luar.

c. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Fungsi pembuat keputusan (*The Decisional Roles*) ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan yaitu:

- 1) Sebagai wirausahawan (*Entrepreneurial*) pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- 2) Sebagai penghalau gangguan (*Disturbance Handler*) pemimpin harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- 3) Sebagai pembagi sumber dana (*Resourceallocator*) pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber daya akan di distribusikan kebagian-bagian dari organisasinya.
- 4) Sebagai pelaku negoisasi (*Negotiator*) pemimpin harus mampu melakukan negoisasi pada setiap tingkatan baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin melaksanakan kegiatan dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan dan mengontrol pikiran, perasaan atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu atau suatu cara yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Greenberg & Baron (2003: 321), gaya kepemimpinan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi individu

lain. Kepemimpinan menjadi pola perilaku yang diperlihatkan oleh pemimpin pada saat mempengaruhi aktivitas bawahannya.

Menurut Hersey & Blanchard (dalam Greenberg & Baron, 2003: 328), ada empat respon kepemimpinan dalam mengelola kinerja berdasarkan tingkat kematangan karyawan, yaitu mengarahkan, menjual, partisipasi dan mendelegasikan dengan memperhatikan dukungan (*supportif*) dan pengarahan (*directif*). Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Mengarahkan (*Telling*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey dan Blancard menyarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan.

b. Menjual (*Selling*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga memproporsikan struktur tugas dengan tanggung jawab karyawan. Selain itu, manajer harus menemukan hal-hal yang menyebabkan karyawan tidak termotivasi serta masalah-masalah yang dihadapi

karyawan. Pada kondisi ini, karyawan sudah mulai mampu mengerjakan tugas-tugas dengan lebih baik, akan memicu perasaan timbulnya *over confident*. Kondisi ini, memungkinkan karyawan menhadapai permasalahan baru yang muncul. Oleh karena itu, setelah memberikan pengarahannya, manajer harus memerankan gaya menjual dengan mengajukan beberapa alternatif pemecahan masalah.

c. Menggalang Partisipasi (*Participating*)

Perilaku kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika tingkat kemampuan karyawan akan tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab, karena ketidakmauan atau ketidakyakinan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab seringkali disebabkan karena kurang keyakinan. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan mendukung usaha-usaha yang dilakukan para bawahan.

d. Mendelegasikan (*Delegating*)

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya "delegasi". Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahannya maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggungjawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus diselesaikan. Pada gaya

delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah.

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa dalam hubungan dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan seorang pemimpin terhadap bawahan, yakni;

- a. Perilaku mengarahkan, dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah seperti; menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan.
- b. Perilaku mendukung, adalah sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan kedua perilaku tersebut, Thoha (2012: 65) merumuskan empat gaya dasar kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan instruktif, gaya kepemimpinan konsultatif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan delegatif. Masing-masing gaya kepemimpinan tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

- a. Gaya Kepemimpinan Instruktif

Gaya kepemimpinan instruktif yaitu gaya kepemimpinan yang banyak memberikan pengarahan akan tetapi sedikit memberikan dukungan terhadap bawahan (Thoha, 2012: 65). Gaya kepemimpinan instruktif menunjukkan ciri-ciri adanya komunikasi satu arah. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan instruktif memiliki intensitas pengarahan yang tinggi dengan intensitas dukungan yang

rendah. Dalam kepemimpinan instruktif, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh pemimpin.

b. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Pemimpin yang bergaya kepemimpinan konsultasi menunjukkan sikap banyak memberikan pengarahan tetapi juga memberikan banyak dukungan terhadap bawahan (Thoha, 2012: 65). Artinya, keputusan dan kebijakan yang diambil berdasarkan masukan dari bawahannya akan tetapi dibawah kendali pengawasan dan pengarahan untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahannya. Gaya kepemimpinan konsultatif seringkali dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif oleh bawahan.

Apabila dilihat dari cirinya, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki intensitas pengarahan yang tinggi dengan dukungan yang tinggi pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih berperan dalam pengambilan keputusan dalam menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif. Namun demikian, pemimpin telah meningkatkan komunikasi dua arah dengan berusaha mendengar ide-ide saran bawahan.

Gaya kepemimpinan konsultatif dapat mengilhami dan memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Pelaksanaan gaya kepemimpinan konsultatif dapat diketahui secara langsung dari perilaku para bawahan, terkait dengan persepsinya

terhadap pemimpin. Apabila bawahan mempersepsikan perilaku kepemimpinan atasannya sebagai perilaku konsultasi, maka bawahan akan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melakukan tugas-tugas pekerjaannya.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan akan tetapi sedikit pengarahan (Thoha, 2012: 65). Gaya kepemimpinan dengan intensitas dukungan yang tinggi namun memiliki pengarahan yang rendah menunjukkan adanya sifat partisipasi. Hal ini disebabkan posisi kontrol dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian antara atasan dan bawahan. Pemimpin dan bawahan dapat bekerjasama dengan baik dalam tukar menukar ide untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Terdapat beberapa kecenderungan dalam aktivitas menjaankan organisasi oleh pemimpin, yaitu;

- 1) Berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat.
- 2) Mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan,

- 3) Menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok
 - 4) Berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru.
 - 5) Pemimpin terus merangsang kreatifitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.
 - 6) Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan bentuk organisasi yang ada saat ini.
 - 7) Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dan menyelesaikan persoalan dan bereaksi untuk mengembangkan kemampuan diri
 - 8) Bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya
 - 9) Gaya kepemimpinan partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual, artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan setiap anak buahnya.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif
- Gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, gaya, pendelegasian keputusan

dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan diserahkan kepada bawahannya (Thoha, 2012: 65). Gaya kepemimpinan delegatif ditunjukkan oleh adanya ciri intensitas dukungan yang rendah dengan intensitas pengarahan yang rendah pula. Dalam penerapan gaya kepemimpinan ini, pemimpin lebih banyak mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan. Melalui diskusi tersebut diperoleh definisi masalah, yang kemudian digunakan sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan yang didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan

Sedangkan Pada dasarnya, kepemimpinan memiliki tugas pokok berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Pimpinan melakukan fungsinya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat melaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Secara operasional, jenis kepemimpinan berdasarkan fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok sebagaimana berikut (Rivai, 2007: 53).

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar putusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan kelimpahan wewenang, menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu bagian atau bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan menantang

karena mengandung banyak unsur dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan-tujuan strategik perusahaan. Selain itu, kompensasi memiliki fungsi yang penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi, apabila kompensasi tersebut diberikan tidak memadai atau kurang tepat, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai akan menurun.

Menurut Handoko (2002: 155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi seringkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002: 75). Sedang menurut Hasibuan (2001: 133), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan.

Kompensasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima pegawai untuk balas jasa kerja mereka (Umar, 2000: 125). Kompensasi sangat penting bagi pegawai itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan pegawai itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi, bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai akan menurun.

Rivai (2004: 357) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Menurut Soegoto (2009: 227), kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan kepada individu sebagai balas jasa atas kesediaan mereka untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas organisasi. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat dipahami bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai kontribusi atas jasa yang diberikannya.

Mangkunegara (2007: 83) mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan imbalan dan pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat

uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Menurut Hariandja (2005: 224), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Berdasarkan definisi di dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar pegawai merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh pegawai. Salah satunya menurut Rivai (2004: 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut.

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- 1) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
 - 2) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
- b. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Menurut Mondy & Noe dalam Panggabean (2002: 76) mengemukakan bahwa:

- a. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

- 1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

- 2) Upah

komponen sebagai berikut.

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompensasi finansial terdiri atas:

- a. Kompensasi Finansial Langsung, yaitu:

- 1) Upah

Menurut Nawawi (2001: 316), upah diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan Rivai (2004: 375) mengartikan upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- 2) Gaji

Menurut Hariandja (2005: 245), gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi.

- 3) Bonus

Menurut Mathis & Jackson (2000: 369), bonus didefinisikan sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok pegawai.

4) Insentif

Insentif merupakan sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang suatu kegiatan sebagai suatu imbalan (Sirait, 2008: 200). Insentif berupa imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong pegawai bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan pegawai frustrasi

b. Kompensasi Finansial Tidak Langsung/Tunjangan, yang terdiri atas:

- 1) Program Asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada pegawai dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang

bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Menurut Rivai (2004: 398) jaminan asuransi yang dapat diberikan kepada pegawai antara lain adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental pegawai, dan jaminan asuransi lainnya.

- 2) Program pensiun, menurut Rivai (2004: 401) program ini diberikan kepada pegawai yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi pegawai yang sudah tidak produktif. Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional maupun internasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada pegawai tetapnya.
- 3) Bayaran saat tidak masuk kerja, menurut Rivai (2004: 405) yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Senada dengan pendapat tersebut Schuler dan Jackson (1996: 201) membaginya dalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor,

yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

3. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Menurut Rivai (2004: 359), tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

a. Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

b. Mempertahankan pegawai yang ada

Para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa

pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para pegawai.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Hill, Bergma, dan Scarpello yang dikutip Panggabean (2002: 77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk:

- a. Menarik pegawai dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan
- b. Mendorong agar lebih berprestasi
- c. Agar dapat mempertahankan mereka

Menurut Hasibuan (2001: 120), tujuan diberikannya kompensasi kepada pegawai adalah sebagai berikut.

1) Ikatan kerja sama

Kompensasi diberikan agar terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan pegawainya. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

2) Kepuasan kerja

Pegawai yang memperoleh kompensasi akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Apabila program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang *qualified* untuk organisasi akan lebih mudah.

4) Motivasi

Apabila kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah dalam memotivasi pegawainya.

5) Stabilitas karyawan

Program kompensasi yang berdasar atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas pegawai akan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

6) Disiplin

Pemberian kompensasi yang cukup besar akan meningkatkan kedisiplinan pegawai. Pegawai akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik akan mengurangi pengaruh serikat pekerja sehingga pegawai akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Apabila program kompensasi sesuai dengan undang-undang yang berlaku (upah minimum regional) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk memotivasi pegawai, meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai bisa memenuhi kebutuhannya, dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karwawan sehingga tingkat

turn over, serta absensi pegawai menurun.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu dan memiliki tingkatan kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi tingkat kepuasannya terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja pada dasarnya menunjukkan seberapa besar bawahan menyukai pekerjaan mereka. Hasibuan (2001: 202) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya..

Menurut Umar (2000: 85) kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai. 2004: 475). Hal tersebut akan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan pekerjaannya. Menurut Greenberg & Baron (2003: 160),

kepuasan kerja adalah reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif dari individu yang mencerminkan pengalaman-pengalaman yang menyenangkan terhadap pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan.

Menurut beberapa definisi mengenai kepuasan kerja tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dimana apa yang diperoleh dari pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan dari pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Smith, *et al.* yang dikutip Jain (2005: 560) menunjukkan adanya 5 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu:

- a. *The work itself, the extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.* Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

- b. *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed equitable vis-a-vis that of other in organization.* Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima pegawai dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
- c. *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.* Promosi merupakan kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
- d. *Supervision, the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.* Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- e. *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially supportive.* Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan.

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri)

Unsur ini menjelaskan pandangan pegawai mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut pegawai memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Menurut Robbins (2003: 149) "pegawai 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 pegawai diharapkan mampu mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik.

b. *Pay* (Gaji)

Menurut Robbins (2003: 149) bahwa para pegawai 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 pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan pegawai tersebut melakukan perbandingan sosial dengan pegawai 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 pegawai terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (pegawai dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena pegawai yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Begitu pula menurut Handoko (2002: 6), yang menyatakan bahwa “ketidakpuasan sebagai besar pegawai 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, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. *Promotion opportunities* (Kesempatan promosi)

Menurut Nitisemito (2000: 81) promosi adalah “proses pemindahan pegawai 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 pegawaipun akan lebih terjamin. Sementara Robbins (2003: 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 pegawai.

d. *Supervision* (Pengawasan)

Pengawasan atau supervisi merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2001: 169),

kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu, aktivitas pegawai 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 pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik. Seperti halnya yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001: 170) bahwa gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja pegawai yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

e. *Co-worker* (Rekan kerja)

Jain (2005: 460) menjelaskan bahwa rekan kerja atau kelompok kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 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.

f. *Working Condition* (Kondisi Kerja)

Menurut Luthans (1998), 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 dapat masalah dengan kepuasan kerja. Sebaliknya jika kondisi yang ada buruk maka akan buruk juga dampaknya terhadap kepuasan kerja

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (2003: 181-182) adalah:

a. Kerja yang secara mental mendukung

Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik tersebut membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Kondisi kerja dengan tantangan yang sedang, karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Ganjaran yang pantas

Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil sesuai harapan mereka. Apabila promosi dan upah dipandang adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar karyawan akan merasa puas.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas pekerjaan. Lingkungan kerja yang dianggap baik adalah lingkungan kerja yang tidak berbahaya atau merepotkan, temperatur, cahaya, dan kondisi lingkungan fisik lain yang tidak terlalu ekstrem, artinya tidak terlalu banyak dan tidak terlalu sedikit.

d. Rekan kerja yang mendukung

Seorang karyawan tidak hanya mempunyai kebutuhan akan uang dan prestasi saja, karyawan juga mempunyai kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain atau karyawan lain. Rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

e. Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan

Karakteristik kepribadian seorang karyawan yang sesuai dengan karakteristik pekerjaannya akan dapat membuat seorang karyawan lebih merasa puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Rivai (2004: 478), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua

faktor, yaitu:

a. Faktor intrinsik

Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.

b. Faktor ekstrinsik

Faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan yang antara lain terdiri dari kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, dan sistem penggajian.

Ghiselli & Brown (dalam As'ad, 2002: 112-113) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut.

a. Kedudukan atau posisi

Secara umum orang beranggapan bahwa karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi (jabatan lebih tinggi) akan merasa lebih puas dari pada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah (jabatan lebih rendah). Menurut beberapa penelitian, anggapan tersebut tidak selalu benar, akan tetapi perubahan tingkat pekerjaan karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang karyawan yang naik ke jabatan yang lebih tinggi cenderung akan menjadi lebih puas dengan pekerjaannya.

1) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja karyawan

layak. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial yang meliputi: rekan sekerja yang mendukung, sikap pimpinan dalam menjalankan kepemimpinan. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja maupun kondisi fisik karyawan yang meliputi: kerja yang secara mental mendukung, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sifat pekerjaan monoton atau tidak, organisasi atau organisasi yang tidak terlalu besar, usia karyawan. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi: kesempatan mendapat promosi sehingga kompensasi meningkat.

Menurut Hasibuan (2001: 200), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

a. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

b. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan

diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih memperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

c. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Menurut uraian di atas kepuasan kerja dibedakan menjadi tiga macam kepuasan kerja yang didasarkan pada bagaimana dan dimana kepuasan kerja tersebut dirasakan atau dinikmati. Ketiga jenis kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan, maupun kombinasi di dalam dan di luar pekerjaan.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian pernah dilaksanakan sehubungan dengan topik dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut juga menggunakan gaya kepemimpinan, kompensasi, atau kepuasan kerja sebagai variabel dalam

penelitiannya. Namun demikian, tentunya ada perbedaan antara penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti tersebut. Oleh karena itu, perlu diberikan ulangan mengenai beberapa penelitian terdahulu guna mengetahui keaslian penelitian.

1. Lok & Crawford (2004) melakukan penelitian dengan judul "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross National Comparison". Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada manager yang berada di Hong Kong dan Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (a) budaya inovatif dan mendukung dalam organisasi lebih tinggi pada sampel Australia dibandingkan sampel Hong Kong, (b) indikator pertimbangan pada gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih positif dan signifikan pada sampel Australian dibandingkan sampel Hong Kong, dan (c) umur memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada sampel Hong Kong dibandingkan sampel Australia.
2. Rahmawati & Sudarmi (2006) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Rumah Makan (Waralaba) Gama Resto Dan Steak Gerai Purwokerto". Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh yang positif signifikan dari kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai. Sedikit berbeda, dalam penelitian ini estimasi pengaruh dilakukan pada pengaruh kepemimpinan dan kompensasi kepada kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh juga menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan.

3. Sarita & Agustia (2009) juga melakukan penelitian terkait kepemimpinan dan kepuasan kerja yang diberi judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, dan *Locus Of Control* Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor". Penelitian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja, dan *locus of control* terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja.
4. Dewanto (2010) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai PT. A Takrib Group Yogyakarta". Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Diantara gaya kepemimpinan dan kompensasi pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja adalah gaya kepemimpinan.

Uraian di atas menginformasikan bahwa terdapat beberapa penelitian terdahulu dengan topik yang relevan dengan penelitian ini. Namun demikian, penelitian ini dilakukan dengan subyek dosen Universitas Kaltara. Obyek yang diteliti adalah pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen Universitas Kaltara. Dengan adanya perbedaan terhadap penelitian terdahulu dapat dipahami bahwa keaslian penelitian ini cukup terjamin.

E. Model Penelitian

Kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Kepuasan kerja dapat bernilai positif, namun juga dapat bernilai negatif. Penilaian terhadap kepuasan kerja merupakan proses pengukuran sampai sejauh mana seorang pegawai dapat merasakan dan menghayati pekerjaannya. Dengan kepuasan kerja yang baik, pegawai akan melakukan pekerjaan yang ditugaskan dengan baik pula.

Pada umumnya, kepuasan kerja pegawai sangat penting bagi seluruh organisasi. Agar dapat memenuhi tujuan organisasi serta meningkatkan kualitas organisasi maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan dan memotivasi pegawai agar bekerja dengan lebih baik. Salah satunya adalah melalui peninjauan terhadap kepuasan kerja. Pencapaian tujuan dari organisasi tentunya berhubungan erat dengan sumber daya manusia. Pemberdayaan dan

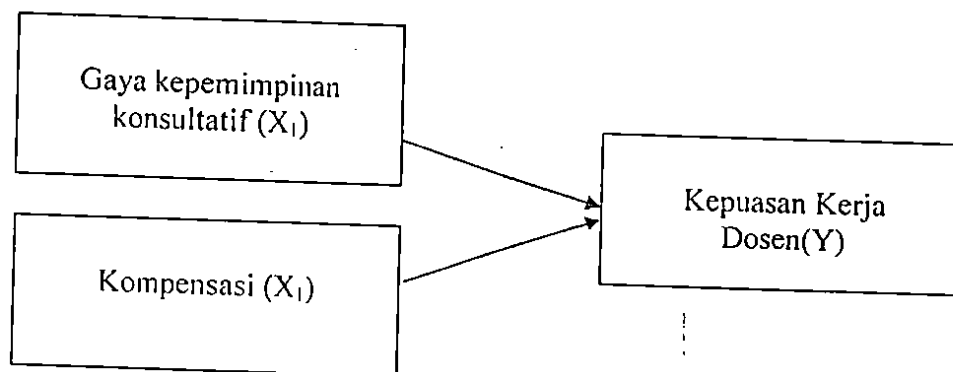
peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu hal utama didalam berhasilnya menjalankan kegiatan operasional organisasi.

Efisiensi kegiatan operasional organisasi dipengaruhi oleh kondisi sumber daya manusianya. Pegawai merupakan unsur sumber daya manusia yang memiliki peran penting terhadap kegiatan operasional organisasi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, pegawai tentunya akan lebih menghayati dan melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dalam menjalankan tugasnya sehari-hari, pegawai tentunya dipimpin oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan dari pemimpin ini tentunya juga turut mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang. Kepemimpinan diharapkan dapat menimbulkan suatu perubahan positif yang berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Perubahan yang positif dari kepemimpinan tentunya juga diharapkan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selain faktor kepemimpinan, kepuasan kerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh kompensasi. Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan pegawai. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat pegawai dan insentif untuk memotivasi pegawai agar bekerja dengan

baik. Dengan kompensasi yang adil yang diberikan kepada pegawai maka akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang harus dipenuhi agar pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan efisien dan efektif serta sesuai dengan tujuan organisasi. Dari penjelasan yang telah diuraikan di atas dapat diketahui bahwa faktor kepemimpinan dan kompensasi memiliki arti yang sangat penting bagi kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis terhadap pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen pada Universitas Kaltara Tanjung Selor. Berdasarkan konsep tersebut dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini sebagaimana berikut.



Gambar 2.1 Model Penelitian

F. Hipotesis

Dari kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah sebab berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh yang positif signifikan gaya kepemimpinan konsultatif terhadap kepuasan kerja Dosen di Universitas Kaltara Tanjung Selor
2. Apakah terdapat pengaruh yang positif signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja Dosen di Universitas Kaltara Tanjung Selor
3. Apakah terdapat pengaruh positif signifikan gaya kepemimpinan konsultatif dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja Dosen Universitas Kaltara Tanjung Selor