

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS
PENELITIAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Manajemen merupakan pencapaian sasaran organisasi yang menjadi pondasi organisasi atau perusahaan.

Daft (2010:6) mengungkapkan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:1), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Coulter (2009:22) Manajemen adalah koordinasi dan pengawasan aktivitas pekerjaan orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif melalui fungsi-fungsi manajemen yaitu, perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.1.1.2 Fungsi–fungsi Manajemen

Manajemen memiliki fungsi-fungsi utama di dalam perusahaan, fungsi fungsi dari manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian. Berikut ini merupakan pengertian fungsi manajemen dari beberapa ahli yaitu :

Menurut Dessler (2007:4) proses manajemen yaitu 5 fungsi dasar yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian. Sedangkan menurut Handoko (2008:21) menyatakan bahwa fungsi manajemen dibagi menjadi empat yaitu :

a. *Planning* (Perencanaan)

Merupakan proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai dimasa yang akan datang dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Manajemen berusaha untuk menyusun dan membagi tugas-tugas yang perlu dikerjakan.

c. *Directing* (Pemberian perintah)

Proses mengelola aktivitas harian (*day to day activities*) dan memelihara agar organisasi berfungsi sebagaimana mestinya.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Merupakan Proses untuk menyakinkan bahwa hasil yang dicapai sesuai rencana, dengan pengendalian manajemen dapat mengenali hasil yang dicapai secara efisien dan efektif. Pengendalian didasari konsep yang menyatakan bahwa waktu yang dimiliki manajemen

merupakan sumber daya yang langka dan perhatian manajemen harus diarahkan kepada hal yang menyimpang dari rencana semula.

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli di atas mengenai fungsi manajemen, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki 4 fungsi yaitu : *planning, organizing, leading* dan *controlling*. Pengelolaan sumber daya-sumber daya perusahaan dilakukan oleh fungsi-fungsi organisasi. Masing-masing fungsi organisasi mengelola organisasi mengelola sumber daya yang berbeda. Dalam hal ini terdapat empat fungsi organisasi, yaitu : manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan dan manajemen operasi.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai bahwa sumber daya manusia adalah seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang siap dan mampu memberi sumbangan usaha dan merupakan unsur masukan yang diubah menjadi keluaran, manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Gomez dkk (2010:30) sumber daya manusia adalah seluruh pekerja yang berada dalam suatu organisasi atau perusahaan yang biasa disebut personil. Menurut Rivai dan Sagala (2009:4) bahwa sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode atau teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan

menurut Hasibuan (2009:244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.

Berdasarkan pandangan dari beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang siap dan mampu memberi sumbangan usaha dan merupakan unsur masukan yang diubah menjadi keluaran, manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan dalam usaha mencapai tujuan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur tentang sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Biasanya suatu organisasi mempunyai bagian khusus untuk menangani hal ini dan dikepalai oleh seorang manejer personalia. Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

Menurut Dessler (2007:5) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Hasibuan (2013:9) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan tertentu. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan, baik tujuan dari organisasi, karyawan, maupun masyarakat. Menurut Mondy (2008:4) manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan juga seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia seperti pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan baik dari pihak- pihak yang bersangkutan.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan baik bagi dirinya sendiri, bagi perusahaan, maupun bagi masyarakat. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2009:21) adalah :

a. Perencanaan (*Human resources planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasidan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian (*Separation*)

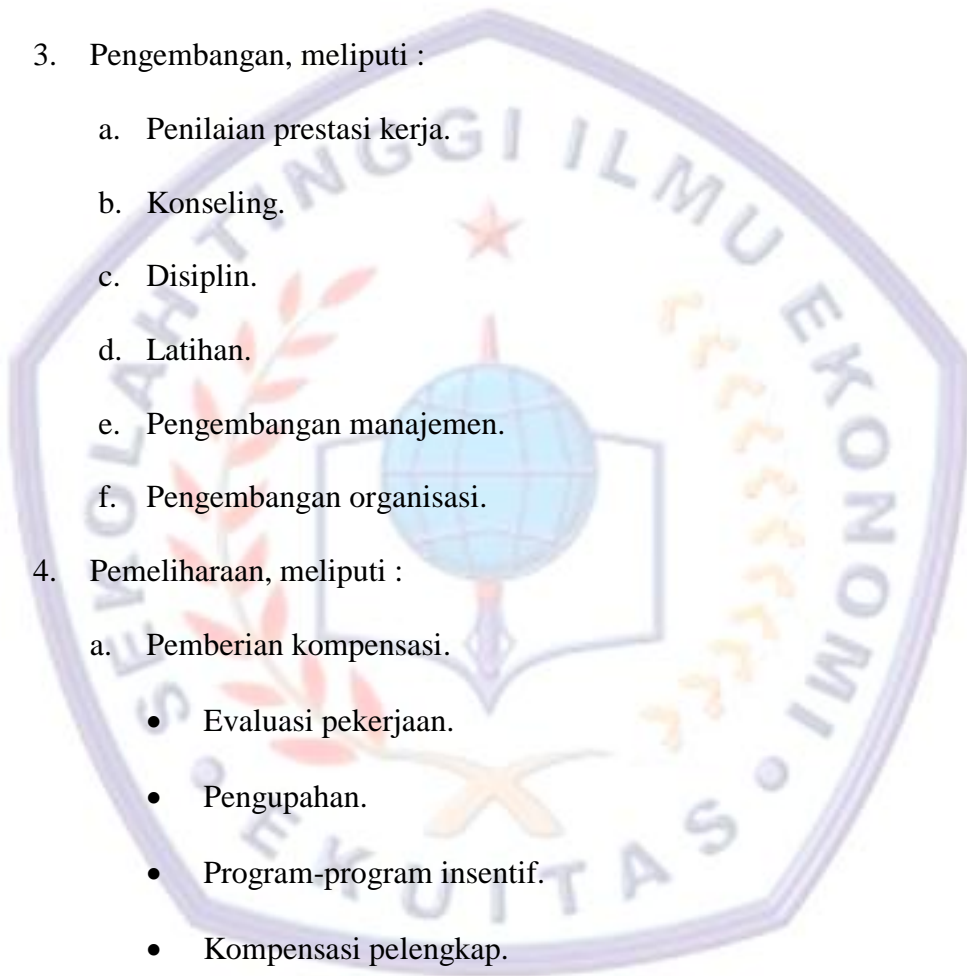
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Handoko (2010:8) hubungan antara fungsi personalia atau manajemen sumber daya manusia dan kegiatan-kegiatan personalia mencakup :

1. Penarikan, meliputi :

- a. Analisis pekerjaan.
- b. Perencanaan sumber daya manusia.

- c. Proses penarikan.
2. Seleksi, meliputi :
 - a. Tes seleksi.
 - b. Wawancara.
 - c. Referensi.
 - d. Evaluasi medis.
3. Pengembangan, meliputi :
 - a. Penilaian prestasi kerja.
 - b. Konseling.
 - c. Disiplin.
 - d. Latihan.
 - e. Pengembangan manajemen.
 - f. Pengembangan organisasi.
4. Pemeliharaan, meliputi :
 - a. Pemberian kompensasi.
 - Evaluasi pekerjaan.
 - Pengupahan.
 - Program-program insentif.
 - Kompensasi pelengkap.
 - b. Hubungan pemburuhan.
 - Perundingan kolektif.
 - Perjanjian kerja.
 - c. Pelayanan karyawan.
 - Rekreasi.



- Pelayanan “*on the job*”.
 - Pelayanan “*off the job*”
- d. Keamanan dan kesehatan.
5. Penggunaan, meliputi :
- a. Perencanaan karir.
 - b. Perluasan pekerjaan.
 - c. Audit personalia.

Menurut pendapat para ahli mengenai fungsi manajemen maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia bukan hanya dapat menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan kondisi perusahaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

2.1.4 Kepemimpinan

2.1.4.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan seseorang yang aktif dalam membuat perencanaan, mengkoordinasikan, memimpin pekerjaan dan melakukan pengendalian untuk mencapai tujuan bersama-sama, pengertian atau definisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli menurut sudut pandang mereka masing-masing adalah sebagai berikut :

Menurut Robbins dan Judge (2015:249) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Rivai dkk (2013:3) kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam

organisasi. Menurut Moehariono (2012:382) kepemimpinan adalah proses seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi. Sedangkan menurut Wirawan (2013:7) kepemimpinan merupakan suatu proses, dapat disamakan dengan proses produksi dalam sistem manajemen produksi, proses produksi kepemimpinan terdiri dari masukan, proses dan keluaran kepemimpinan. Menurut Yulk, dalam buku Wirawan (2013:6) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan upaya kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Lussier, dalam buku Wirawan (2013:6) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan dan proses seseorang dalam mempengaruhi, memotivasi orang lain, menyediakan tujuan dan arahan sehingga memungkinkan orang lain untuk berkontribusi secara sukarela tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin merupakan seseorang atau pribadi yang memiliki kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mempunyai arti perilaku dan tindakan seorang pemimpin yang dinamis untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan. Berikut ini pengertian gaya kepemimpinan dari beberapa ahli yaitu :

Menurut Moeheriono (2012:386) gaya kepemimpinan merupakan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Menurut Griffin dan Ebert (2007:264) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diperlihatkan manajer dalam menghadapi bawahannya. Menurut Goleman dkk (2007:64) gaya kepemimpinan merupakan suatu proses pemimpin mempergunakan kecerdasan emosionalnya untuk mempengaruhi dan menciptakan emosi kondusif dari para pengikutnya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:42) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Sedangkan menurut Wirawan (2013:352) gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya, pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosialnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku dan tindakan seorang pemimpin yang

dinamis untuk mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.5.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Pola perilaku seorang pemimpin dalam sebuah organisasi menjadi salah satu penentu bagi keberhasilan organisasi bersangkutan untuk mencapai tujuan. Pengertian mengenai tipe-tipe gaya kepemimpinan berdasarkan pendapat dari para ahli pengertiannya adalah sebagai berikut :

Menurut Griffiin dan Ebert (2007: 264) terdapat tiga tipe gaya manajerial pemimpin yaitu :

1. Gaya Otokratis (*Autocratic style*) : umumnya memberikan perintah dan mengharapkan mereka dipatuhi tanpa ragu-ragu, gaya otokratis memungkinkan pembuatan keputusan yang cepat. Jadi gaya tersebut akan berguna dalam kondisi pengujian keefektifan suatu perusahaan terhadap pesaing yang berdasarkan pada waktu (*time-based competitor*).
2. Gaya Demokratis (*Democratic style*) : umumnya meminta masukan dari bawahan-bawahannya sebelum membuat keputusan, tetapi mereka tetap memegang kekuasaan akhir dalam pembuatan keputusan.
3. Gaya Wewenang Penuh (*Free-rein style*) : umumnya berperan sebagai penasihat bagi bawahan yang diperbolehkan membuat keputusan, sangat bergantung pada kreativitas karyawan dan pada solusi kreatif atas masalah-maslah yang ada, gaya itu juga menarik bagi karyawan yang ingin merencanakan pekerjaan mereka sendiri.

Goleman dkk (2007:66), mengemukakan ada enam gaya kepemimpinan, di mana setiap gaya kepemimpinan merupakan hasil cerminan dari komponen kecerdasan emosional yang berbeda. gaya kepemimpinan tersebut adalah :

a. Gaya Memerintah

gaya ini sering disebut gaya intimidasi, dengan moto "*do it because i say so*". Para pemimpin menuntut kepatuhan langsung pada perintahnya, tetapi tidak mau repot-repot menjelaskan alasan dibaliknya. Jika bawahannya tidak mengikuti perintahnya begitu saja maka pemimpin akan mengancam, dan bukannya mendelegasikan kekuasaan, mereka malah ingin mengendalikan setiap situasi dengan ketat dan memantaunya dengan teliti.

Ciri-ciri gaya memerintah :

- Menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.
- Menuntut kepatuhan dalam melaksanakan tugas.
- Memberikan ancaman pada bawahan.

b. Gaya Visioner

Dari keenam gaya kepemimpinan, penelitian kami menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pendekatan visioner inilah yang paling efektif. Dengan terus mengingatkan orang akan tujuan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, pemimpin visioner memberi arti yang lebih besar kepada pekerjaan sehari-hari yang biasa terasa membosankan. Para pekerja mengerti bahwa tujuan bersama itu selaras dengan minat terbaik mereka. Hasilnya adalah karya yang menggugah.

Ciri-ciri dari gaya visioner :

- Memiliki kepercayaan diri, kesadaran diri dan empati.
- Membimbing dengan tegas.
- Memiliki kredibilitas yang tinggi.
- Menyebarkan pengetahuan secara terbuka.

c. Gaya Afiliatif

Meskipun kurang efektif sebagai pembangkit motivasi langsung terhadap kinerja, gaya afiliatif ini memiliki dampak positif yang luar biasa pada iklim emosi kelompok. Dalam hal mendorong perbaikan di dalam segala hal, gaya ini hanya sedikit di belakang gaya visioner dan gaya pembimbing. Misalnya, dengan menghargai pegawai sebagai manusia, menawarkan dukungan emosional selama masa-masa sulit dalam kehidupan pribadinya, pemimpin ini membangun kesetiaan besar dan menguatkan ikatan.

Ciri-ciri gaya afiliatif :

- Mendorong kerjasama dalam pekerjaan.
- Peduli terhadap bawahan.
- Mendorong semangat karyawan.
- Jarang memberikan nasihat.

d. Gaya Demokratis

Gaya demokratis akan sangat bermanfaat untuk memancing ide-ide tentang cara terbaik bagaimana menerapkan visi tersebut atau bagaimana mendapatkan ide-ide baru tentang pelaksanaannya. Tentu saja gaya demokratis bisa memiliki kekurangan, salah satu akibat jika

pemimpin terlalu mengandalkan gaya demokratis adalah rapat yang tiada akhir dan melelahkan dimana ide terus dibahas, kesepakatan tetap samar dan hasilnya nyatanya hanyalah jadwal rapat berikutnya.

Ciri-ciri gaya demokratis :

- Bersedia mendengarkan pendapat karyawan.
- Menciptakan suasana harmonis.
- Bekerja sebagai kelompok.
- Mampu menyelesaikan konflik dalam perusahaan.

e. Gaya Penentu Kecepatan

Data kami menunjukkan bahwa gaya penentu kecepatan lebih sering menimbulkan iklim kerja yang beracun, terutama kerugian emosional yang diakibatkannya bila pemimpin tertentu mengandalkan gaya ini. Pada dasarnya, dilema gaya penentu kecepatan adalah : semakin besar tekanan yang diberikan kepada orang untuk mencetak hasil, akan semakin banyak kecemasan yang ditimbulkannya.

Ciri-ciri gaya penentu kecepatan :

- Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.
- Menginginkan pekerjaan diselesaikan dengan cepat.
- Mendorong karyawan dengan keras.
- Tidak memberi arahan yang terperinci.

f. Gaya pembimbing

meskipun pembimbing berfokus pada perkembangan perorangan, bukan pada pencapaian tujuan, tetapi pada umumnya, gaya ini memprediksi adanya respons emosi yang positif dan hasil yang lebih

baik, nyaris apapun gaya kepemimpinan yang lain yang diterapkan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan pembimbing akan menciptakan percakapan yang berkelanjutan yang memungkinkan pegawai untuk mendengarkan umpan balik kinerja dengan terbuka, melihatnya sebagai penunjang aspirasi mereka sendiri dan bukan hanya untuk kepentingan bos.

Ciri-ciri dari gaya pembimbing :

- Memberikan nasihat pada bawahan.
- Membantu mengembangkan kemampuan bawahan.
- Peduli dan memberikan empati pada bawahan.
- Mendengarkan masukan dari bawahan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:43) tipe gaya kepemimpinan ada 4 (empat) yaitu :

1. Gaya manajemen Tugas : Pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia.
2. Gaya manajemen *Country Club* : pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi rendah terhadap produksi.
3. Gaya Manajemen Miskin : Pemimpin tidak terlalu menunjukkan perhatian, baik terhadap produksi maupun manusia.
4. Gaya Manajemen Tim : Pemimpin menunjukkan perhatian yang tinggi baik terhadap produksi maupun terhadap manusia, dan bersifat demokratis.

Menurut Moehariono (2012:39) tipe-tipe gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai berikut :

1. Tipe Otokratis :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata.
- d. Tidak mau menerima kritik dari bawahan.
- e. Terlalu tergantung dengan kekuasaan formalnya.
- f. Mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

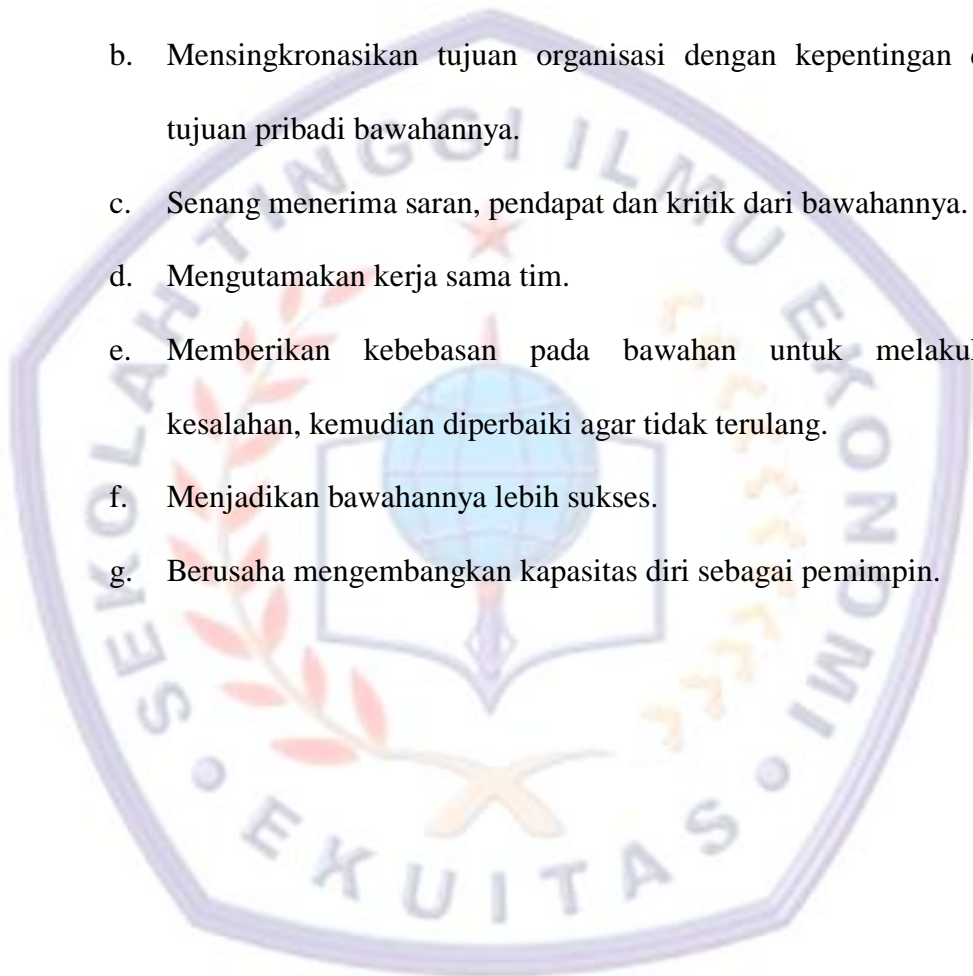
2. Tipe Militeristik :

- a. Sistem perintah yang lebih sering digunakan.
- b. Menggerakkan bawahan tergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang pada formalitas yang berlebihan.
- d. Disiplin tinggi pada bawahan.
- e. Sukar menerima kritik dari bawahan.
- f. Menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe paternalistik :

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi.
- c. Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberi kesempatan pada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Jarang memberi kesempatan pada bawahan untuk berkreasi.
- f. Bersikap maha tau.

4. Tipe Kharismatik :
 - a. Memiliki daya tarik yang amat besar.
 - b. Melikiki kharisma yang tinggi.
 - c. Memilki jumlah bawahan yang banyak.
5. Tipe Demokratis :
 - a. Berpendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia.
 - b. Mensingkronasikan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya.
 - c. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya.
 - d. Mengutamakan kerja sama tim.
 - e. Memberikan kebebasan pada bawahan untuk melakukan kesalahan, kemudian diperbaiki agar tidak terulang.
 - f. Menjadikan bawahannya lebih sukses.
 - g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri sebagai pemimpin.



2.1.6 Kompensasi

2.1.6.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi dapat diartikan sebagai seluruh imbalan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap perusahaan. Berikut ini merupakan pengertian kompensasi dari beberapa ahli yaitu :

Pengertian kompensasi menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut Dessler (2015:418) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Menurut Hamel dalam Wirawan (2015:368) kompensasi merupakan pendekatan sistematis untuk menyediakan nilai moneter pada karyawan sebagai balas jasa kinerja pekerjaan. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Werther dan Davis dalam Hasibuan (2013:119) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Menurut Flippo dalam Hasibuan (2013:119) kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberikan sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Jadi kompensasi merupakan suatu balas jasa dari perusahaan terhadap karyawan yang berupa gaji, upah maupun fasilitas atau sarana yang dapat

meningkatkan kesejahteraan karyawan, atas pengorbanan waktu, tenaga, pikiran dan jasa-jasa karyawan yang diberikan kepada perusahaan.

2.1.6.2 Penggolongan Kompensasi

Kompensasi digolongkan menjadi beberapa jenis, berikut ini merupakan penjabaran penggolongan kompensasi dari beberapa ahli yaitu :

Menurut Mondy (2008:5) Kompensasi dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu :

1. Kompensasi finansial langsung :
 - a. Gaji.
 - b. Upah.
 - c. Komisi.
 - d. Bonus.
2. Kompensasi finansial tidak langsung :
 - a. Jaminan sosial.
 - b. Perawatan kesehatan.
 - c. Rancangan Pensiun.
 - d. Asuransi jiwa.
3. Kompensasi *non* finansial :
 - a. Rekan kerja yang menyenangkan.
 - b. Waktu yang fleksibel.

Pengelompokan kompensasi menurut Hasibuan (2013:118) dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Kompensasi langsung :
 - a. Gaji : adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Upah : adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
 - c. Insentif : adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
2. Kompensasi tidak langsung :
 - a. Tunjangan / benefit : kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.

Sedangkan menurut Dessler (2015:418) Kompensasi dibedakan kedalam beberapa jenis yaitu :

- a. Kompensasi langsung, berupa : gaji, upah, insentif atau bonus.
- b. Kompensasi tidak langsung, berupa : tunjangan keuangan, tunjangan hari tua, cuti sakit, tunjangan hari tua, dan tunjangan kesehatan.

Menurut Gomez dkk (2010:330) elemen dari kompensasi total adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi dasar : pembayaran tetap yang diterima oleh karyawan pada tahap dasar, berupa gaji atau berupa upah perjam.

- b. Pembayaran insentif : program yang didesain untuk menghargai karyawan bagi yang memiliki kinerja yang baik.
- c. Kompensasi tidak langsung : imbalan yang dapat berupa asuransi kesehatan, liburan, liburan dan kompensasi bagi pengangguran.)

Menurut Bangun (2012:458) dalam buku manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa kompensasi diuraikan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Penggolongan Kompensasi

Sumber : Manajemen Sumber Daya Manusia (Bangun, 2012:258)

Mathis dan Jackson (2009:420) kompensasi dikelompokkan ke dalam beberapa jenis yaitu :

- 1. Kompensasi langsung :
 - a. Gaji : imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

- b. Upah : imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja.
 - c. Penghasilan tidak tetap : jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim atau organisasional.
2. Kompensasi tidak langsung :
- a. Tunjangan : sebuah penghargaan tidak langsung yang diberikan untuk seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional. Terdiri dari : asuransi kesehatan/jiwa, cuti dibayar, dana pensiun, dll.

2.1.6.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu syarat untuk menunjang terciptanya kepuasan kerja, sehingga setiap perusahaan harus mempunyai sistem yang baik dalam pemberian kompensasi. Menurut Mondy (2008:4) tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2009:419) kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi, kompensasi juga mengharuskan adanya penyeimbangan kepentingan dan biaya pemberi kerja yang memiliki harapan atas para karyawan, program kompensasi yang efektif dalam organisasi memiliki empat tujuan :

- a. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku.
- b. Efektifitas biaya bagi perusahaan.
- c. Keadilan internal, eksternal dan individual bagi para karyawan.
- d. Peningkatan kinerja bagi organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:121) tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai ikatan kerja sama.
- b. Kepuasan kerja.
- c. Pengadaan yang efektif.
- d. Motivasi stabilitas karyawan.
- e. Disiplin.
- f. Serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas mengenai tujuan kompensasi dapat disimpulkan bahwa tujuan kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada seluruh pihak, sehingga karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan mendapatkan keuntungan serta menaati peraturan pemerintah.

2.1.6.4 Asas Kompensasi

Program kompensasi hendaknya ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang yang berlaku. Adapun asas kompensasi menurut Hasibuan (2013:122) dibedakan menjadi dua yaitu :

- a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten.

- b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat *normative* yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif,

penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi eksternal yang berlaku.

2.1.7 Kepuasan Kerja

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Griffin dan Ebert (2007:246) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkatan kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:49) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi dari karakteristik-karakteristik. Menurut Mathis dan Jackson (2009:121) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Menurut Lutans (2006:141) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka lakukan dapat memberikan hal-hal yang dianggap penting. Hasibuan (2013:202) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Jadi kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek

pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

2.1.7.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut para ahli di definisikan sebagai berikut yaitu :

Menurut Robbins dan Judge (2015:50) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan

kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak layak.

Menurut Lutans (2006:244) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan Itu Sendiri.

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja.

2. Gaji.

Upah dan gaji merupakan dua faktor multidimensi dalam kepuasan kerja, uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk meningkatkan kepuasan kerja.

3. Promosi.

promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

4. Pengawasan.

Penyelia perlu meneliti seberapa baik kerja karyawan secara personal, memberikan nasihat dan bantuan pada individu tersebut.

5. Kelompok Kerja.

Kelompok kerja, terutama tim yang kuat, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada individu dalam memenuhi kepuasan kerja.

6. Kondisi Kerja.

Jika kondisi kerja bagus (misalnya bersih, lingkungan menarik) maka individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka.

2.1.7.3 Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja merupakan ungkapan perasaan mengenai pekerjaannya yang dianggap karyawan tidak berpihak pada kesejahteraan karyawan. Berikut ini penjelasan mengenai ketidakpuasan kerja menurut para ahli yaitu :

Pengertian ketidakpuasan kerja menurut Mathis dan Jackson (2009:121) ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Menurut Robbins (2015:51), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan / organisasi, menghindari

sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya. Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan karyawan, yaitu:

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Menurut Hasibuan (2009:50), ketidakpuasan kerja dapat memengaruhi produktivitas, produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji / upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Adapun keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini yaitu, variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel X_1 dan kompensasi sebagai variabel X_2 mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel Y. Seperti yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian
<p><i>“The Influence Of Compensation Management On Leadership role In Insurance Sector Nigeria.”</i></p> <p>Adeoye (Vol.5, No.27. 2014)</p>	Kompensasi (X_1) Kepemimpinan (Y)	Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.	Terdapat korelasi positif antara kompensasi terhadap kepemimpinan.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y). Metode Penelitian : Deskriptif & Verifikarif.
<p><i>“Influence Of Leadership Styles On Job Satisfaction Employees In Small And Medium Enterprise.”</i></p> <p>Dorowuju, Stella Toyosi (Vol.5, No.21, 2013)</p>	Gaya kepemimpinan (X_1) Kepuasan kerja karyawan (Y)	Penelitian Survei	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pertimbangan tinggi dan Memulai Struktur Gaya kepemimpinan akan menyebabkan motivasi tinggi dan kepuasan kerja.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kepuasan kerja karyawan (Y). Metode Penelitian : Deskriptif & Verifikarif.

<p>“Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang.”</p> <p>Oktaviane (Vol.1, No1, 2012)</p>	<p>kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja (Y)</p>	<p>Analisis Regresi Berganda, Uji Multikolinearitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Reliabilitas.</p>	<p>Kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja karyawan (Y).</p> <p>Metode Penelitian : Deskriptif & Verifikarif.</p>
<p>“<i>Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction A Study of Doctors Dissatisfaction in Punjab.</i>”</p> <p>Ayesha Yaseen (Vol.3, No.1. 2013)</p>	<p>Kompensasi (X1) Kepuasan Kerja (Y)</p>	<p>Penelitian Survei, pengumpulan data menggunakan kuesioner.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa bayaran, penghargaan, kesempatan promosi merupakan faktor kompensasi yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja karyawan (Y).</p> <p>Metode Penelitian : Deskriptif & Verifikarif.</p>
<p>“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.”</p> <p>Gede Rumada, I Wayan Mudiarta Utama (Vol.1, No.1. 2009)</p>	<p>Kompensasi (X1) Kepemimpinan (X2) Lingkungan kerja Fisik (X3) Kepuasan kerja karyawan (Y).</p>	<p>Uji Validitas, Uji Reliabilitas.</p>	<p>Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara simultan dan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan kerja karyawan (Y).</p> <p>Metode Penelitian : Deskriptif & Verifikarif.</p>

Sumber: Kumpulan Jurnal, Data Diolah 2015.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat adanya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kompensasi (X_2), seperti hasil penelitian Adeoye (2014). Serta adanya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1)

terhadap kepuasan kerja (Y) seperti hasil penelitian Dorowuju dan Stella Toyosi (2013). Dan adanya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) seperti hasil penelitian Oktaviane (2012) dan penelitian Gede Rumada (2009).

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dipandang sebagai pribadi yang mempunyai kebutuhan atas pengakuan dan penghargaan, bukan hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan saja, dengan demikian sebaiknya perusahaan tidak hanya menuntut apa yang harus diberikan karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga memenuhi kebutuhan karyawan agar merangsang timbulnya kepuasan kerja sehingga produktivitas menjadi meningkat, karyawan yang puas akan bekerja dengan lebih baik dan akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya, sementara karyawan yang kepuasan kerjanya rendah lebih sering mengabaikan pekerjaannya dan lebih besar kemungkinan untuk mengundurkan diri. Seperti halnya yang terjadi pada karyawan PT. Adetex Filament dimana gaya kepemimpinan yang dirasakan kurang baik dan kompensasi yang rendah akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja karyawan, dan ketidakpuasan kerja tersebut kemudian menyebabkan terjadinya pengunduran diri dari para karyawannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor lain yaitu kompensasi, kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi yang diberikan merupakan suatu balas jasa dari perusahaan terhadap karyawan yang berupa gaji, upah maupun fasilitas atau sarana yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, atas pengorbanan waktu, tenaga, pikiran dan jasa - jasa karyawan yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2015:49) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi dari karakteristik-karakteristik.

Dari uraian tersebut maka kepuasan kerja karyawan perlu ditingkatkan, dengan meningkatnya kepuasan kerja karyawan maka akan berpengaruh pula terhadap produktivitas perusahaan. Dalam kegiatan organisasi, peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, Menurut Robbins dan Judge (2015:50) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional

mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3. Teman sekerja (*workers*)

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

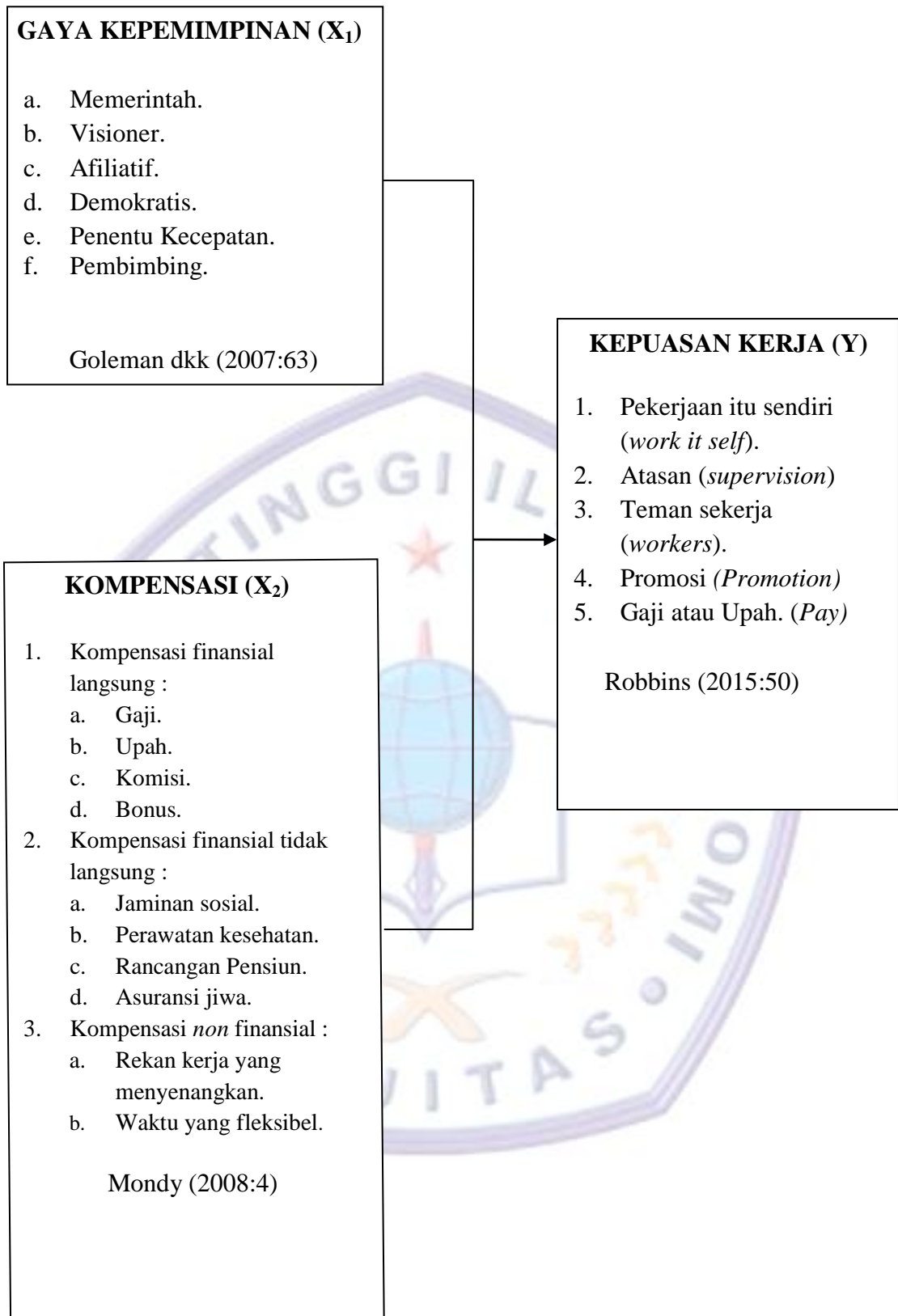
4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak layak.

Berdasarkan uraian di atas untuk lebih memperjelas arah dari penelitian dan menunjukkan bahwa adanya hubungan antara variabel X_1 gaya kepemimpinan dan variabel X_2 kompensasi terhadap variabel Y kepuasan kerja berikut ini adalah kerangka pemikiran dalam penelitian ini yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Diolah, 2015

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:64) menyatakan, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui kumpulan data.

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
 $H_a \neq$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
 $H_a \neq$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. H_0 = Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
 $H_a \neq$ Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.