

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

CV. Karya Bersama Sejahtera adalah sebuah perusahaan yang terletak di Jl. Karya Bakti No 73, Kelurahan Pangkalan Masyhur, Kecamatan Medan Johor, Kota Medan Provinsi Sumatera Utara. CV Karya Bersama Sejahtera telah berdiri sejak tahun 1998 yang bergerak di bidang konstruksi, pengadaan dan perdagangan barang, leveransir serta perbaikan dan perawatan elektrikal lainnya.

Operasional kegiatan yang ada di CV. Karya Bersama Sejahtera ialah pengerjaan, produksi, perawatan, perbaikan dan lainnya. Seluruh karyawan bekerjasama sesuai peran dan tugasnya masing-masing dalam mencapai visi perusahaan, yaitu menjadi salah satu perusahaan terbaik yang diterima baik oleh masyarakat luas.

Untuk pencapaian visi organisasi yang efektif, kepuasan kerja karyawan sangat penting diperhatikan. Wibowo (2013: 132) mendefenisikan, “Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilai positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya”. Menurut Sudaryo (2018: 92-93), “Indikator kepuasan kerja yaitu kedisiplinan, moral kerja dan jumlah *turn over* atau pergantian pegawai.

Kenyataannya di CV. Karya Bersama Sejahtera, dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan pada penelitian awal diindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari kekurangdisiplinan seperti komunikasi dan hubungan antar pegawai kurang baik, banyaknya karyawan yang keluar dan mencari pekerjaan lain, ketidakhadiran dan datang terlambat.

Hal penting lainnya agar operasional perusahaan berjalan optimal berkaitan dengan pimpinan. Menurut Wibowo (2015: 28), “Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi”.

Busro (2018: 251) menyatakan, “Kepemimpinan memiliki 3 dimensi yaitu : (1) hubungan antara bawahan dan pimpinan, (2) struktur tugas dan (3) kekuasaan”.

Menurut penelitian awal dengan metode wawancara pada salah satu karyawan, kepemimpinan di CV. Karya Bersama Sejahtera juga harus mendapatkan perhatian. Hubungan antara sebagian bawahan dan pimpinan ada yang masih kurang baik, ketidakjelasan tanggung jawab, struktur tugas yang kurang optimal karena ada sebagian tugas yang tumpang tindih. Selain itu pada banyak kasus pimpinan kurang bisa mengambil keputusan tegas, misalnya terhadap keterlambatan karyawan, pelanggaran aturan oleh bawahan dan sebagainya yang merupakan indikasi lemahnya kepemimpinan.

Sebelumnya sudah ada penelitian tentang hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dolphina (2012) melakukan penelitian tentang motivasi, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan CV.Aneka Ilmu di Semarang.

Kompensasi juga berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Kasmir (2016: 233) mendefinisikan, “Kompensasi ialah balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan”. Menurut Rivai dan Sagala (2009: 743), “Indikator Kompensasi adalah : (1) Upah dan Gaji, (2) Loyalitas, (3) Keadilan dan (4) Penghargaan”.

Dari penelitian awal dengan metode wawancara pada salah satu karyawan CV. Karya Bersama Sejahtera pemberian sistem kompensasi yang dilakukan masih harus di tinjau kembali. Upah dan gaji yang masih kurang memadai, loyalitas karyawan yang masih kurang yang dapat dilihat dari pelaksanaan tugas yang kurang optimal, sistem pemberian kompensasi masih kurang adil yang dapat dirasakan karyawan yang sudah lama berkeja dengan karyawan baru dan pemberian penghargaan kinerja karyawan yang masih kurang.

Sebelumnya sudah ada penelitian tentang hubungan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Potale dan Uhing (2015) melakukan penelitian hubungan kompensasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.Bank Sulut Cabang Utama Manado.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan kerja Karyawan di CV. Karya Bersama Sejahtera”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah pada penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan yang kurang optimal sehingga operasional perusahaan kurang berjalan dengan baik dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. Pimpinan kurang bisa mengambil keputusan tegas yang menyebabkan turunnya semangat kinerja pegawai.
3. Pimpinan kurang mampu menerapkan disiplin kerja sehingga tidak mampu memotivasi karyawan.
4. Adanya indikasi rendahnya tingkat kedisiplinan kerja yang ditandai dengan kekurangdisiplinan seperti komunikasi dan hubungan antara karyawan yang kurang baik.

1.3 Batasan Masalah

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya lingkungan kerja, kepemimpinan, motivasi, kompensasi, fasilitas kerja, semangat kerja dan lain-lain. Namun pada penelitian kali ini penulis hanya akan membahas tentang kepemimpinan dan kompensasi finansial sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera?
2. Apakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di CV Karya Bersama Sejahtera.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

1) Manfaat Teoritis

Memberikan informasi serta tambahan referensi dalam bidang ilmu pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang baik bagi perusahaan sejauh mana gaya kepemimpinan dan pelaksanaan program kompensasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek di perusahaan mengenai pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

c. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan maupun tambahan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya jika ingin menambah referensi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

Uraian Teoritis

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam kehidupan perusahaan seringkali kepuasan kerja digunakan sebagai ukuran tingkat kematangan perusahaan. Salah satu gejala yang menyebutkan kurang baiknya kondisi kerja suatu perusahaan adalah rendahnya kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi bahwa suatu perusahaan dapat mengelola dengan baik Sumber Daya Manusia yang pada akhirnya dapat membawa kemajuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Wibowo (2015: 132), “Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya”.

Menurut George dan Jones (Priansa 2018: 291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan dan pikiran tentang bagaimana respon seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Schermerhorn (dalam Fattah, 2017: 65) mengartikan, “Kepuasan kerja sebagai sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka”. Sedangkan Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2013: 131) mengartikan, “Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya”.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah suatu respon emosional tentang perasaan senang atau tidak senang yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dilihat dari hal-hal yang menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja tersebut. Menurut George dan Jones (dalam Fattah,2017: 66-67) kepuasan kerja ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kepribadian, yaitu perasaan, cara berpikir, dan cara berperilaku seseorang
2. Nilai-nilai, yaitu nilai kerja intrinsik, ekstrinsik, dan nilai-nilai etis
3. Situasi kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, pimpinan dan bawahan, kondisi pekerjaan fisik, jam kerja, kompensasi, dan keamanan kerja
4. Pengaruh sosial, yaitu budaya, kelompok kerja dan sebagainya.

Sedangkan menurut Iskandar (2018: 66-67) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berkaitan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berkaitan dengan interaksi sosial antar karyawan atau antara karyawan dengan pimpinan

3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, seperti jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, keadaan ruangan, fasilitas kerja dan sebagainya
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, dapat dirumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor psikologis, sosial, fisik dan finansial.

2.1.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Jika perusahaan mampu memberikan kepuasan kerja karyawan maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Menurut Nitisemito (2008: 150) manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat selesai
2. Kerusakan akan dapat dikurangi
3. Absensi dapat diperkecil
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja akan meningkat

Bangun (2012: 328) menjelaskan bahwa, “Kepuasan kerja bermanfaat dan berpengaruh baik pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas”. Kepuasan kerja yang semakin baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktivitas kerjanya. Demikian sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan membuat semangat kerja dan produktivitas menurun.

2.1.4 Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Karyawan

Dampak perilaku dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja karyawan yang diduga merupakan hasil dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Hal-tersebut tidak hanya meliputi variabel kerja seperti kesehatan dan kepuasan hidup. Berikut ini diuraikan mengenai dampak kepuasan kerja karyawan:

1. Jacobs dan Solomon (dalam Priansa, 2016) menyatakan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja akan lebih tinggi pada pekerjaan dimana kinerja yang bagus dihargai di bandingkan pada pekerjaan yang tidak memberikan penghargaan. Dalam kondisi seperti itu, karyawan yang memiliki kinerja baik mendapatkan penghargaan, dan penghargaan itu menyebabkan kepuasan kerja. Konsisten dengan prediksi mereka, Jacobs dan Solomon menemukan bahwa kinerja dan kepuasan kerja sangat berhubungan kuat ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap kerja yang bagus.
2. Perilaku Menghindar (*Withdrawal Behavior*)

Ketidakhadiran atau kemangkiran dan pindah kerja adalah perilaku-prilaku yang dilakukan karyawan untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Banyak teori yang menduga bahwa karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya ada menghindarinya dengan cara yang bersifat permanen, yaitu berhenti atau keluar dari organisasi, atau sementara dengan cara tidak masuk kerja atau datang terlambat. Peneliti memandang absenteism dan turnover merupakan fenomena yang saling berhubungan

yang didasari oleh motivasi yang sama, yaitu melarikan diri dari pekerjaan yang sangat tidak memuaskan.

3. *Burnout*

Burnout adalah emosional distress atau keadaan psikologi yang dialami dalam bekerja. Burnout lebih merupakan emosi terhadap pekerjaan. Teori burn out mengatakan bahwa karyawan dalam keadaan burnout mengalami gejala-gejala kelelahan emosi dan motivasi kerja yang rendah, tetapi bukan depresi. Biasanya terjadi dalam pekerjaan yang langsung berhubungan dengan orang lain seperti pekerja kesehatan dan pekerja sosial.

4. Perilaku Kontraproduktif

Perilaku yang berlawanan dengan *organizational citizenship* adalah *counterproductive*. Perilaku ini terdiri dari tindakan yang dilakukan karyawan baik secara sengaja maupun yang tidak sengaja yang dapat merugikan organisasi. Perilaku tersebut meliputi rekan kerja, penyerangan terhadap organisasi, sabotase, dan pencurian. Perilaku-perilaku tersebut mempunyai berbagai macam penyebab, tetapi seringkali dihubungkan dengan ketidakpuasan dan frustrasi di tempat kerja.

2.1.5 Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan yang dirasakan para karyawan. Menurut Fattah (2017: 68) ada beberapa indikator-indikator kepuasan kerja meliputi :

1. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada karyawan merupakan sumber utama dari kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diberikan tugas yang tidak sesuai dengan bidangnya akan mengalami kesulitan sehingga output yang dihasilkan tidak maksimal.

2. Kompensasi

Upah dan gaji merupakan faktor yang signifikan tetapi kompleks dan faktor multi dimensional dalam kepuasan kerja.

3. Rekan Kerja

Rekan yang mau bekerjasama dan saling mendukung merupakan sumber yang paling sederhana dalam mencapai kepuasan kerja.

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan menurut Sudaryo dkk (2018: 92-93), yaitu :

1. Kemangkiran

Pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya, pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2. Keinginan Pindah

Salah satu faktor timbulnya keinginan pindah adalah ketidakpuasan ditempat kerja sekarang sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beranekaragam, seperti penghasilan rendah, kondisi kerja yang kurang memuaskan, pekerjaan yang tidak sesuai dll.

3. Kenyamanan Kerja Karyawan

Pada umumnya karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman sehingga efisien kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik, dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi para karyawan.

Berbagai pendapat ahli tersebut memiliki beberapa substansi yang sama, kendati dilihat dari sudut pandang yang berbeda.

Jadi indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah :

1. Kedisiplinan, di mana sub indikatornya ketepatan waktu, jumlah absensi, ketaatan peraturan, dan lainnya.
2. Moral kerja, di mana sub indikatornya adalah cara berkomunikasi, ketepatan penyelesaian tugas, kejujuran, hubungan dengan rekan kerja.
3. Jumlah *turn over* atau penggantian karyawan.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kata “Kepemimpinan” sebagai terjemahan dari bahasa Inggris “*leadership*” sering didengar dalam kehidupan sehari-hari. Kepemimpinan berasal dari kata “*to lead*” yang berarti memimpin atau menunjukkan sedangkan “*leader*” adalah pemimpin yang menunjukkan jalan, dapat pula berarti membimbing suatu pekerjaan. Jadi kepemimpinan adalah hal yang berhubungan dengan tuntunan, bimbingan, menyalurkan jalan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan.

Menurut Martin J Gannon (Sagala 2018: 56), “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan mempengaruhi perilaku bawahannya dalam organisasi”.

Menurut Gibson dalam (Susanto 2017: 13), “Kepemimpinan ialah suatu proses mempengaruhi aktivitas suatu kelompok yang diorganisir untuk mencapai tujuan”. Menurut Sanusi dalam (Usama 2011: 280), “Kepemimpinan adalah penyatu paduan dari kemampuan, cita-cita dalam mengatur, mengendalikan dan mengelola rumah tangga, keluarga dan organisasi”.

Dari pengertian para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi seseorang atau kelompok sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

2.2.2 Peran Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2016: 2019-2021) mengemukakan bahwa peranan pimpinan atau kepemimpinan dalam organisasi ada tiga bentuk yaitu :

1. Peran Interpersonal

Seorang pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan .

2. Peran Informasional

Seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil seperti strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

2.2.3 Tipe Kepemimpinan

Menurut Lestariyo (2014), gaya kepemimpinan adalah suatu model yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, yaitu:

1. Kepemimpinan otokratis, pemimpin akan mengambil keputusan tanpa konsultasi dengan tim kerja yang melaksanakannya. Kepemimpinan ini tidak akan efisien dalam jangka panjang.
2. Kepemimpinan demokratis, pemimpin selalu melibatkan tim kerja dalam langkah proses pengambilan keputusan. Kelemahan pendekatan ini adalah bahwa tidak selalu keputusan yang disukai banyak pihak merupakan keputusan yang benar dan terbaik. Gaya ini juga mengarah pada sikap kompromis, sehingga pada akhirnya dapat memberikan hasil yang tidak diharapkan.
3. Kepemimpinan partisipatif, pemimpin hanya sedikit memegang kendali dalam pengambilan keputusan. Pemimpin hanya mengarahkan tim untuk mencapai Konsensus. Kelemahan gaya ini ialah terlalu banyak buang waktu dan tidak dapat berjalan lancar bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen yang tinggi terhadap kepentingan organisasi.

4. Kepemimpinan berorientasi pada tujuan, pemimpin meminta anggota tim untuk memusatkan perhatian hanya pada tujuan. Kelemahan pada pendekatan ini adalah terlalu memiliki fokus yang sempit.
5. Kepemimpinan situasional, pendekatan yang digunakan adalah bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer pada semua kondisi, sehingga pendekatannya adalah penerapan gaya tertentu berdasarkan pertimbangan situasi dan kondisi dinamika kelompok.

Menurut Arep (2004) mengemukakan 4 (empat) gaya kepemimpinan yang sering digunakan, antara lain :

1. Democratic leadership

Suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan kepada para karyawan.

2. Dictatorial atau Authocratic Leadership

Yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesedian menerima segala resiko apapun.

3. Paternalistik Leadership

Yakni bentuk gaya pertama (Democratic) dan kedua (Dictatorial) di atas. Yang pada dasarnya kehendak pimpinan juga harus berlaku, namun dengan jalan unsur-unsur demokrasi. Sistem ini dapat diibaratkan “Diktator” yang berselamatkan “Demokrasi”.

4. Free Rein Leadership

Yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang pada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang dilakukan oleh bawahan.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Golmen (2009: 65) menyatakan bahwa indikator dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Visioner

Pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja.

2. Pembimbing

Sorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan perusahaan.

3. Afiliatif (Menggabungkan)

Pemimpin dapat menyatukan, menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, dapat mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengar nasehat dan sugesti bawahan, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat tertentu dan kondisi yang tepat.

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

Menurut Mukhtar (2016: 16), “Indikator kepemimpinan terdiri dari penerimaan, rasa percaya, dukungan kerja, standart kerja dan kewenangan atasan”.

Pendapat lain disampaikan Pianda (2018: 107), “Indikator kepemimpinan adalah:

1. Menunjukkan kepribadian yang patut diteladani
2. Memiliki keahlian dasar dalam memimpin
3. Memiliki pengetahuan administrasi dan pengawasan”.

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, peneliti memutuskan indikator kepemimpinan sebagai berikut : (1) kemampuan menghormati hak dan kewajiban karyawan, (2) komunikasi yang hangat antara pimpinan dan karyawan, (3) mengembangkan kualitas karyawan, (4) ketegasan dalam mengambil keputusan, (5) menghargai hasil kerja karyawan, (6) kemampuan memerintah karyawan, (7) bersikap objektif dan adil kepada karyawan, (7) kejelasan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

2.3 Kompensasi Finansial

2.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Pada dasarnya semua kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Kasmir (2016: 233), “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan”.

Sedangkan menurut Kadarisman (2012: 741) menjelaskan, “Kompensasi adalah apa yang seorang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kompensasi yang diberikan perusahaan ada yang berbentuk uang dan tidak berbentuk uang”.

Sementara itu menurut Milkovich (dalam Kasmir 2016: 234) berpendapat bahwa, “Kompensasi adalah semua bentuk balas jasa keuangan, layanan atau manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan tenaga kerja dengan perusahaan atau organisasi”.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi yang berguna untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pada karyawan.

2.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan visi, misi, dan tujuannya. Sofyandi (2008), menyatakan bahwa kompensasi dapat dikategorikan menjadi dua golongan besar yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh upah, gaji, insentif ataupun bonus.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Sebagai contoh: tunjangan hari raya (THR), tunjangan pensiun, termasuk fasilitas-fasilitas dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Menurut Mondy (2008), Kompensasi terbagi dalam dua bentuk yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial

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

- a) Kompensasi finansial langsung adalah bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, tunjangan dan bonus.
- b) Kompensasi finansial tidak langsung adalah seluruh bentuk imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung seperti jaminan sosial, tunjangan pengangguran, ganti rugi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan, bayaran untuk waktu tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pengangguran, tambahan, layanan karyawan dan lain-lain.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

2.3.3 Tujuan dan Manfaat Kompensasi

Menurut Susilo Martoyo dalam (Afifuddin 2017, hal 166-158), tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Pemulihan Kebutuhan Ekonomi

Pegawai memperoleh kompensasi berupa gaji, upah atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari atau kebutuhan ekonominya.

2. Berkaitan Kompensasi dengan Produktifitas Kerja

Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai secara produktif.

3. Keterkaitan Kompensasi dengan Kesuksesan Perusahaan

Semakin berani suatu perusahaan memberi kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan kesuksesannya. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin dilakukan apabila pendapatan perusahaan semakin besar.

4. Keterkaitan antara keseimbangan keadilan pemberi kompensasi

Pemberian kompensasi harus dihubungkan atau dibandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut.

Kasmir (2016: 238-240) menjabarkan manfaat kompensasi sebagai berikut :

1. Loyalitas pegawai meningkat

Kompensasi yang besar akan membuat pegawai bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan semakin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang ditugaskan.

2. Komitmen terhadap perusahaan meningkat

Pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan memiliki komitmen yang kuat dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan. Artinya karyawan dengan sadar dan sukarela patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

3. Motivasi kerja meningkat

Pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin besar, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja.

4. Semangat kerja meningkat

Pemberian kompensasi yang benar akan membuat karyawan makin bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya.

5. Kinerja karyawan meningkat

Dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

6. Konflik kerja dapat dikurangi

Dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan diantara karyawan dengan pimpinan atau antara karyawan dengan karyawan lainnya dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan dapat bekerjasama dengan baik.

7. Memberikan rasa aman

Dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama melakukan pekerjaannya.

8. Memberikan rasa kebanggaan

Pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan.

9. Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan melancarkan jalannya kegiatan perusahaan.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Rafsandjani dan Ferdian (2017: 118-120) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain :

1. Faktor intern organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi dan serikat pekerja.

a) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi memberi kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

b) Serikat Pekerja

Para pekerja yang bergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi di suatu perusahaan.

2. Faktor pribadi karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam pemberian kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada jabatan atau posisi yang sama tapi mendapatkan kompensasi yang berbeda.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan yang berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi karyawan yang bekerja di lapangan akan berbeda dengan karyawan yang bekerja di ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerja administratif.

3. Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut :

a) Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (supply) tenaga kerja lebih daripada permintaan (demand) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan.

b) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (cost of living)

c) Kebijakan pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan.

Menurut Kasmir (2006: 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah :

1. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor utama dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi yang diterima.

2. Pengalaman

Pengalaman artinya jangka waktu dan keahlian seseorang dalam bekerja. Seseorang karyawan yang telah lama bekerja tentu pada umumnya akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar.

3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab

Karyawan dengan beban pekerjaan dan tanggung jawab yang lebih besar tentu berhak mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang lebih kecil maka kompensasinya juga relatif lebih rendah.

4. Jabatan

Kenaikan jabatan akan menaikkan gaji dan menambah tunjangan. Sehingga bagi mereka yang naik jabatan maka kompensasinya juga naik cukup banyak.

5. Jenjang kepangkatan/golongan

Tinggi atau rendahnya pangkat/golongan mempengaruhi kompensasi yang diterima karyawan. Semakin tinggi pangkat/golongan maka kompensasi akan semakin besar, demikian pula sebaliknya.

6. Prestasi kerja

Karyawan dengan prestasi kerja yang baik dapat menerima kompensasi yang lebih besar.

2.3.5 Indikator Kompensasi

Indikator-indikator menurut Rivai dan Sagala (2009: 743) adalah sebagai berikut :

1. Upah dan gaji

Upah dan gaji ialah cara perusahaan memberikan balas jasa kepada karyawan atas usaha, pengorbanan dan kerja keras yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

2. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan bekerja dengan semangat dan produktivitas tinggi untuk mencapai target perusahaan

3. Keadilan

Menjaga prinsip keadilan dengan tidak membedakan karyawan satu dengan yang lainnya

4. Penghargaan

Penghargaan yaitu memperkuat perilaku karyawan, dengan memberikan penghargaan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Simammora (2004:445) indikator kompensasi adalah :

1. Upah dan gaji

Dimana upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau di luar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.

3. Tunjangan

Contoh tunjangan misalnya asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan sebagainya.

4. Fasilitas

Berbagai fasilitas misalnya mobil perusahaan, keanggotaan klub, atau tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Dari berbagai pandangan ahli tersebut, penulis merumuskan indikator kompensasi sebagai berikut : (1) upah dan gaji, (2) loyalitas, (3) keadilan dan (4) penghargaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pada (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare.	Gaya Kepemimpina, Kompensasi Finansial, Kepuasan Kerja.	Secara parsial dan simultan gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
2.	Yanoto (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pt.Nutrifood Indonesia Di Surabaya.	Gaya Kepemimpinan ,Kepuasan Kerja.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
3.	Martinus (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cu. Pancur Solidaritas Kabupaten Ketapang.	Gaya Kepemimpinan ,Kepuasan Kerja.	Secara parsial terdapat pengaruh positif signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
4	Saepudin (2015)	Pengaruh kompensasi,Gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Oni Jaya	Kompensasi, Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	Kompensasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Adelia & Mujiati (2016)	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rs Dharma Kerti.	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan kerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Secara parsial Berpengaruh positif Dan signifikan Terhadap kepuasan Kerja
6.	Handoko & Jennie (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Dream of Kahyangan ArtResto.	Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7.	Rumada & Utama (2013)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Taman Harum Ubud Gianyar.	Kompensasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja.	Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
8.	Kristian (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CU Nyai Anta Kabupaten Sekadau.	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan kerja Karyawan.	Gaya kepemimpinan Mempunyai pengaruh Yang signifikan Terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
9.	Heprizal (2013)	Pengaruh Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Mandiri Pribadi Pekanbaru.	Kompensasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja.	Secara simultan, Kompensasi dan gaya kepemimpinan memberikan Pengaruh yang Signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi. Suatu kerangka pemikiran akan menghubungkan secara teoritis antara variabel penelitian, yaitu antara variabel bebas dan terikat, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan memiliki peran penting pada organisasi, karena memberikan arah organisasi sekaligus berperan dalam optimalisasi sumber daya agar pencapaian tujuan organisasi dapat efektif dan efisien. Kepemimpinan yang dibangun dalam suatu organisasi tentu akan mempengaruhi banyak hal, termasuk kepuasan kerja karyawan.

Menurut Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2013: 280), “Kepemimpinan adalah proses dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok”. Sedangkan menurut Chung dan Megginson (dalam Bangun, 2012: 337), “Kepemimpinan sebagai kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu”.

Sebelumnya telah ada penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dolphina (2012) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.2 Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan hal penting dalam operasional organisasi karena berdampak pada kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja karyawan. Karyawan dengan kompensasi yang layak dan memadai akan relatif merasa lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan kompensasi yang tidak memadai.

Milkovich (dalam Kasmir, 2016: 234) menyatakan bahwa, “Kompensasi adalah semua bentuk balas jasa keuangan, layanan atau manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan tenaga kerja dengan perusahaan”. Sedangkan menurut Kasmir (2016: 233) sendiri, “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan, berupa keuangan ataupun non keuangan”

Sebelumnya sudah ada penelitian tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Polte dan Uhing (2015) melakukan penelitian mengenai pengaruh kompensasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.Bank Sulut Cabang Utama Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompensasi dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.Bank Sulut Cabang Utama Manado.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan stress kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial

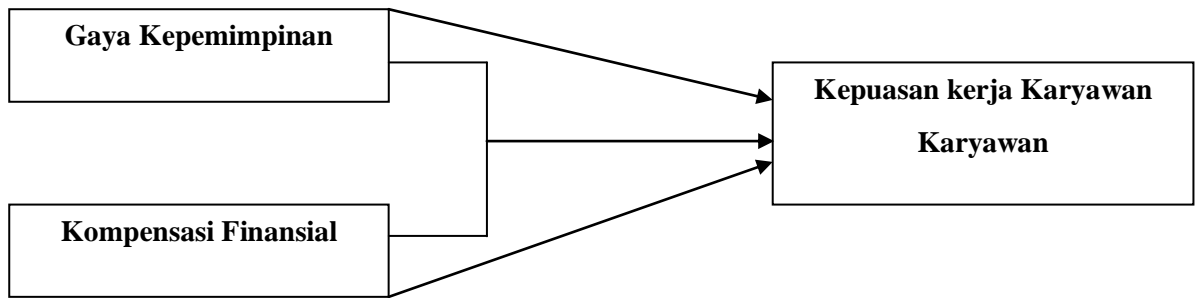
kedua variabel kompensasi dan stress kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan kerja

Kepuasan kerja berperan penting pada produktivitas dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2013: 131), “Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dan karakteristiknya”.

Sebelumnya sudah ada penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Penelitian Kumbara (2017) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan Wardani dan Jacob (2015) juga menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah oleh Peneliti

2.6 HIPOTESIS

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kajian teori yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan CV Karya Bersama Sejahtera.
2. Ada pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan CV Karya Bersama Sejahtera.
3. Ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan CV Karya Bersama Sejahtera.