

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam Sri Larasati (2018:6) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Gary Dessler dalam Saihudin (2019:2) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Mondy dan Martocchio dalam Ni Kadek Suryani dan John Foeh (2019:2) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya. Menurut Hani Handoko dalam Sri Larasati

(2018:6) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu dan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama.

1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan. Sementara fungsi operasional terdiri dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian.

a. Fungsi Manajerial

Menurut Berliandaldo dalam Elbadiansyah (2019:4) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai fungsi manajerial merupakan tugas dalam mengelola manusia

sacara efektif dan efisien, agar diperoleh sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia dengan singkatan *POAC* secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah bagian terpenting dari sebuah organisasi atau perusahaan, oleh karena itu perlu keseriusan dalam proses manajemen, perencanaan berarti penentuan program dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan organisasi itu, diantaranya mulai dengan menyusun visi dan misi organisasi atau perusahaan serta dilanjutkan dengan mengatur orang-orang yang dapat ditugasi untuk menangani pekerjaan yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah direncanakan dalam manajemen.

Tugas dari perencanaan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya, dan membuat Standar

Operasional Pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan pekerjaan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kegiatan kecil, dengan cara membagi setiap tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah untuk meraih tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan, maka fungsi organisasi harus jelas pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan atau pekerja untuk melakukan kegiatan tugasnya masing-masing, pembagian tugas dimaksud tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

3) Penggerak (*Actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien, maka diperlukan adanya penggerak (*actuating*) dari pimpinan atau manajemen, dalam sebuah organisasi yang baik maka penggerak tidak mungkin dilakukan oleh pemimpin atau manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi tanggung jawab atau wewenang untuk itu,

maka tugas dan tanggung jawab diberikan kepada bawahan menurut job dan tugas masing-masing bidangnya.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Agar pekerjaan berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (*controlling*) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dijalankan dengan ketat, karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan organisasi atau perusahaan itu dapat berjalan sesuai dengan rencana, disamping itu pengawasan juga berfungsi untuk pengendalian yang maksudnya untuk mencari jalan ke luar atau pemecahan masalah apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan.

b. Fungsi Operasional

Menurut Stoilkovska & Serafimovie dalam Elbadiansyah (2019:6) fungsi operasional dalam mengimplementasikan atau melaksanakan manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut, yaitu:

1) Pengadaan (*Recruitmen*)

Pengadaan (*Recruitmen*) adalah langkah-langkah penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian gaji atau balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

4) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan korporasi dan kebutuhan karyawan atau sumber daya manusia, agar bekerjasama yang serasi dan saling menguntungkan bisa tercapai.

5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau menaikkan kondisi raga, psikis dan

kesetiaan karyawan, agar mereka tetap bekerja sampai pensiun.

6) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian (*Separation*) adalah putus nya hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, baik pemutusan disebabkan karena adanya pelanggaran atau karena memasuki masa purta tugas dan pensiun.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sri Larasati (2018:10) didalam tujuan manajemen sumber daya manusia dibedakan menjadi 4 tujuan, yaitu tujuan sosial, organisasional, fungsional, individual.

a. Tujuan Sosial

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.2 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins dan Judge dalam Busron (2018:50) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Menurut Griffin dalam Busron (2018:60) motivasi adalah pertimbangan yang penting bagi pemimpin karena motivasi, bersama-sama kemampuan dan faktor-faktor lingkungan, sangat mempengaruhi kinerja individu. Menurut Moon dalam Busron (2018:50) mengemukakan bahwa motivasi pegawai sangat efektif untuk meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai dimana faktor-faktor motivasi tersebut diukur melalui faktor intristik (kebutuhan prestasi dan

kepentingan) dan faktor ekstrinsik (keamanan kerja, gaji, dan promosi).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

2. Dimensi Motivasi

Menurut David Mc.Clelland dalam Hasibuan (2017:162) didalam dimensi motivasi dibedakan menjadi 3 dimensi, yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan akan kekuasaan.

a. Kebutuhan Akan Prestasi (*needs of achievement*), seseorang termotivasi bila pekerjaan dapat memberikan prestasi kepadanya. Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan kreativitas
- 2) Antusias untuk berprestasi tinggi

b. Kebutuhan Akan Afiliasi (*needs of affiliation*), mencerminkan pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara dan menghubungkan dengan suasana kebatinan dan perasaan yang saling menyenangkan antara sesama manusia dalam organisasi. Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dilingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
- 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of important*)
- 3) Kebutuhan akan ikut serta (*sense of participation*)
- 4) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)

c. Kebutuhan Akan Kekuasaan (*needs of power*), seseorang akan termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan kuasa atau mempengaruhi orang lain. Dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Memiliki kedudukan yang terbaik
- 2) Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

3. Prinsip Motivasi

Menurut Hamali (2018:140) didalam prinsip motivasi dibedakan menjadi 5 prinsip, yaitu prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip mengakui andil bawahan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip memberi perhatian.

a. Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

b. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.

d. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberikan Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang di harapkan oleh pemimpin.

3. Teknik Motivasi

Menurut Mangkunegara dalam Hamali (2018:145) mengemukakan bahwa teknik-teknik memotivasi kerja karyawan sebagai berikut:

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan:

A: *ATTENTION* (Perhatian)

I: *INTEREST* (Minat)

D: *DESIRE* (Hasrat)

D: *DECISION* (Keputusan)

A: *ACTION* (Aksi)

S: *SATISFACTION* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan. Pemimpin harus memberikan timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutisno dalam Heryenzus dan Restui (2018:14) motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstren yang berasal dari karyawan:

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup, orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau tidaknya, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati orang lain.

4) Keinginan ingin berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

b. Faktor Ekstren

Faktor ekstren juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstren tersebut adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian apabila yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Menurut Yani dalam Widodo (2016:155) kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Menurut Marwansyah (2016:269) kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap

pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2016:271) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan secara langsung atau tidak langsung, balas jasa ini dapat berbentuk finansial maupun non finansial.

2. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian kompensasi antara lain, sebagai berikut:

a. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan harus membayar kompensasi.

b. Kepuasan Kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistennya yang koempetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena *turnover* yang lebih kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti balas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

3. Dimensi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2015:132) jenis kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

a. Kompensasi Langsung (*direct compensation*)

Kompensasi langsung merupakan penghargaan atau imbalan yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Berikut indikator kompensasi langsung:

1) Gaji

Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.

2) Upah

Upah adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

3) Upah intensif

Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar.

b. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Berikut indikator kompensasi tidak langsung:

1) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, asuransi kesehatan dan program pensiun.

2) Tunjangan jabatan

Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

4. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta mempertahankan undang-undang perburuhan yang berlaku. Berikut asas dari kompensasi:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab dan jabatan.

b. Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Melayu Hasibuah dalam Sri Larasati (2018:105) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah:

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompetensi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Peraturan Pemerintah, Undang-undang dan Keppres

Pemerintah menetapkan besarnya upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

f. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

g. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya,

karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (*depresi*) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran.

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko

(finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasa relatif rendah.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Mulyasa dalam Busron (2018:225) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan. Menurut Drath dan Palus dalam Yukl (2015:3) gaya kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara sama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya. Menurut Katz dan Kahn dalam Priatna (2015:30) gaya kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain.

2. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut *Path-Goal Theory* yang dikembangkan oleh Koontz dalam Busron (2018:248) di dalam dimensi gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4 dimensi, sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Supportif (*supportive leadership*)

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawannya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal di antara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi. Pemimpin akan selalu memberi dorongan kepada seluruh karyawan yang mengalami kesulitan, dan akan selalu memberi bantuan kepada karyawan yang mengalami kesulitan bekerja.

b. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*)

Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada karyawannya dengan menetapkan standar kinerja, mengkoordinasi kinerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan-aturan organisasi. Seluruh pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan selalu disertai dengan manual kerja, sehingga akan mengurangi risiko, kegagalan dan kualitas yang rendah. Manual kerja tersebut sangat penting, karena setiap terjadi pergantian karyawan, maka

karyawan pengganti cukup mempelajari manual yang ada dengan bimbingan sedikit dari para senior, sehingga tidak lagi membutuhkan waktu yang lama dalam proses pencapaian hasil.

c. Kepemimpinan Orientasi Prestasi (*achievement oriented leadership*)

Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang sifat ingin tahu bawahan sehingga mereka benar-benar tertantang untuk menundukkan tantangan kerja yang disuguhkan oleh pemimpin. Dalam hal ini pemimpin meminta bawahan untuk mampu mencapai *level performance* yang tertinggi. Standar atau kriteria yang tinggi yang diwujudkan dalam kualitas produk dan kuantitas hasil (target) akan memaksa bawahan mencapai target kuantitas dan target kualitas yang sudah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

d. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin yang menerima saran-saran dan masukan bawahan dan menggunakan informasi, masukan, saran, dan pendapat dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi. Pemimpin merasa ada yang kurang saat membuat keputusan manakala belum meminta masukan dan pendapat dari bawahan. Bahkan pemimpin tidak akan

memutuskan sesuatu sebelum menerima masukan dari pihak yang akan melaksanakan keputusannya, yaitu bawahan.

3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kepemimpinan Pribadi (*personal leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

b. Kepemimpinan Non-Pribadi (*non-personal leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak.

c. Kepemimpinan Otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap bahwa dirinya paling berkuasa, bawahannya digejaan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya melainkan karena takut.

d. Kepemimpinan Kebapakan (*paternal leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pemimpin untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pemimpin sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

e. Kepemimpinan Demokratis (*democratic leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

f. Kepemimpinan Bakat (*indigenous leadership*)

Dalam gaya kepemimpinan jenis ini pemimpin dapat menggerakkan bawahannya karena memiliki bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah

ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kepribadian (*personality*)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

b. Harapan dan perilaku atasan.

c. Karakteristik, perilaku dan harapan bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

f. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.5 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Busron (2018:101) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diharapkan semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, dan sebaliknya. Semakin kecil hasil yang diperoleh maka semakin rendah pula kepuasan pegawai tersebut. Menurut Rivai (2015:620) kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Menurut Kotler dan Keller dalam Busron (2018:102) kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kualitas hasil kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja seseorang.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perbandingan perasaan seorang

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan hasil yang diterima karyawan tersebut dari perusahaan.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Sinambela (2018:324) menyatakan bahwa ada empat dimensi kepuasan kerja, diuraikan sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang Menantang Secara Mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. *Reward* yang Memadai

Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua, dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama

berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial.

c. Kondisi Kerja yang Mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

d. Kolega yang Mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus,

mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2019:77) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan Kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e. Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

f. Faktor Instrinsik Dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi Kerja

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek Sosial Dalam Pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Sinambela (2018:304) mengemukakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu:

a. Teori Nilai (*Value Theory*)

Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Dalam hal ini, semakin besar perbedaan, maka semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja.

b. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity in equity*. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa:

- 1) “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributed to his job*”. (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya, pendidikan, pengalaman, keahlian, dan usaha.

2) *Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya, upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan lain-lain.*

3) *Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job. (Comparison person adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.*

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input* – *outcome* dirinya dengan perbandingan *input* – *outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

c. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya

dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2018:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

e. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

f. Teori Dua Faktor

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun dari faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup, yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani dan lain-lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

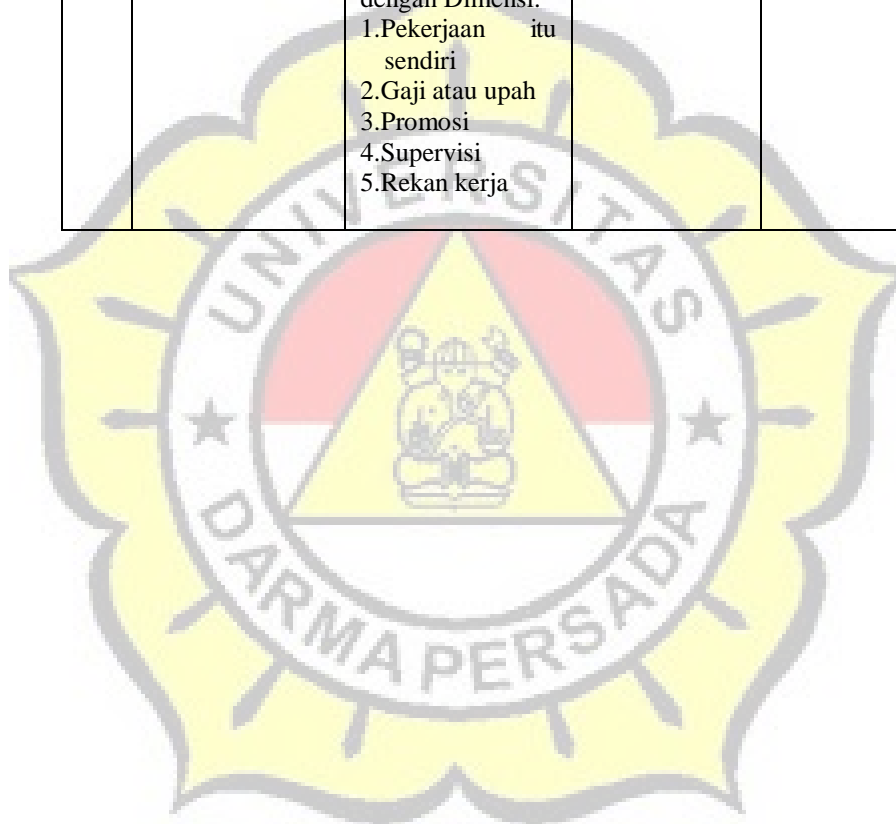
Beberapa penelitian terdahulu yang dirujuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/Tahun/Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Fita Fitrotul Azizah dan Supriyatin/ Tahun 2019/ Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pekerja Terhadap	Variabel X_1 (Kompensasi) dengan Indikator: 1. Upah dan gaji 2. Intensif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan) dengan Indikator: 1. Fleksibilitas	Penelitian ini menggunakan Metode Kualitatif dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil pengujian juga menunjukkan variabel kompensasi, gaya kepemimpinan dan karakteristik pekerjaan masing-masing mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

	Kepuasan Kerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 2. Menaruh kepercayaan dan terbuka 3. Simpatik dan memberi dukungan 4. Jujur dan menghargai 5. Kejelasan tujuan 6. Pekerjaan yang berisiko 7. Pertumbuhan kebutuhan <p>Variabel X_3 (Karakteristik Kerja) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ragam keahlian 2. Identitas tugas 3. Signifikansi tugas 4. Derajat Otonomi 5. Umpan balik <p>Variabel Y (Kepuasan Kerja) dengan Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyenangi pekerjaannya 2. Mencintai pekerjaannya 3. Moral kerja 4. Kedisiplinan 5. Sikap pemimpin 		
2.	Widya Parimita, dkk/ Tahun 2018/ Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Tridaya Eramina Bahari	<p>Variabel X_1 (Motivasi) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan Fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. sosial 4. Kebutuhan penghargaan 	Penelitian ini menggunakan Metode Deskriptif dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda	Penelitian ini membuktikan bahwa: Hasil dari regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dan

	<p>5. Kebutuhan akan aktualisasi diri</p> <p>Variabel X_2 (Kompensasi) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung <p>Variabel Y (Kepuasan Kerja) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji atau upah 3. Promosi 4. Supervisi 5. Rekan kerja 	<p>signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja.</p>
--	---	--



3.	<p>Rini Candra Adelia, Ni Wayan Mujiati/ Tahun 2016/ Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS. Dharma Kerti</p>	<p>Variabel X_1 (Kompensasi) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung <p>Variabel X_2 (Gaya Kepemimpinan) dengan Faktor-faktor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asumsi 2. Persepsi 3. Harapan 4. Sikap dalam diri pemimpin <p>Variabel X_3 (Stress Kerja) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beban kerja 2. Sikap pemimpin 3. Waktu kerja 4. Komunikasi 5. Otoritas kerja <p>Variabel Y (Kepuasan Kerja) dengan Dimensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Pekerjaan 3. Promosi 4. Supervisi 5. Rekan kerja 	<p>Penelitian ini menggunakan Metode Asosiatif dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda.</p>	<p>Penelitian ini membuktikan bahwa: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Dharma Kerti. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Dharma Kerti. Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Dharma Kerti.</p>
----	---	--	--	--

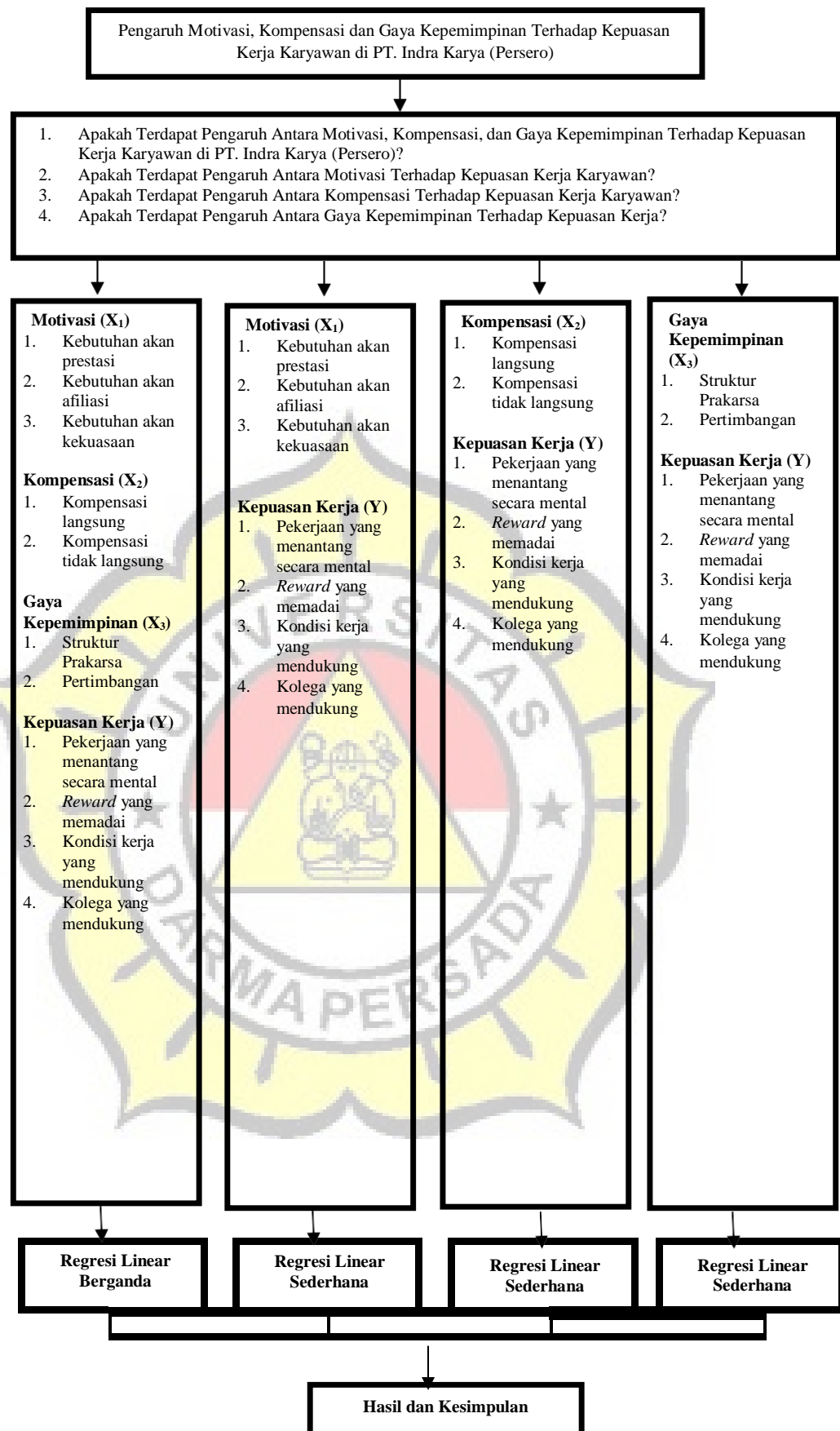
4.	<p>Andy Rasyid dan Hasrudi Tanjung/ Tahun 2020/ Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan</p>	<p>Variabel X_1 (Kompensasi) dengan Dimrnsi sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung <p>Variabel X_2 (Lingkungan Kerja) dengan Indikator sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja fisik 2. Lingkungan kerja non fisik <p>Variabel X_3 (Motivasi) dengan Indikator sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja keras 2. Orientasi masa depan 3. Tingkat cita-cita yang tinggi 4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5. Usaha untuk maju 6. Ketekunan bekerja 7. Hubungan dengan rekan kerja 8. Pemanfaatan waktu <p>Variabel Y (Kepuasan Kerja) dengan Faktor-Faktor sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor karyawan 2. Faktor pekerjaan 	<p>Penelitian ini menggunakan Metode Kuantitatif dengan Alat Analisis Regresi Linear Berganda</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>
----	--	---	---	---

Sumber: Data diolah peneliti, tahun 2021

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian yang dilakukan tentang pengaruh motivasi, kompensasi dan pengembangan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Indra Karya (Persero), maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijelaskan melalui gambar 2.2 sebagai berikut:





Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti, tahun 2021

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan keterkaitan hubungan antar variabel penelitian, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja:

Ho: Tidak ada pengaruh antara motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh antara motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja:

Ho: Tidak ada pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh antar motivasi terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja:

Ho: Tidak ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja:

Ho: Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Ha: Ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.