

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kompensasi *Non Financial*

2.1.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2016:118). Pegawai bekerja dengan baik dan mengharapkan adanya imbalan berupa kompensasi. Notoadmojo (2012:153) berpendapat, kompensasi adalah yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Panggabean (2012:75), kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Nawawi (2013:419) kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Menurut Hasibuan (2016:118) terdapat beberapa penelitian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu:

1. Menurut Willliam B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa ekuivalen.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah pengembalian yang diterima oleh pegawai yang diberikan oleh organisasi/perusahaan berdasarkan kontribusi maupun kinerja yang dilakukan terhadap suatu organisasi.

2.1.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Menurut Triton (2012:125), kompensasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi yang bersifat *Financial*

Kompensasi yang bersifat *financial* adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. Kompensasi yang bersifat *non financial*

Kompensasi *non financial* adalah kompensasi yang diterima oleh pegawai dalam bentuk selain uang.

2.1.3 Kompensasi Non Financial

Handoko (2012:442), menyatakan bahwa kompensasi *non Financial* merupakan salah satu balas jasa selain berupa uang. Kompensasi *non Financial* merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis dimana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi *non Financial* ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Triton (2012:125), adalah Kompensasi *non financial* diberikan dengan maksud mempertahankan pegawai dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-program pelayanan bagi pegawai yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan

seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

2.1.4 Faktor-Faktor Dalam Menentukan Pemberian Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan di perusahaan.

3. Standard Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standar biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhi kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja

pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.5 Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:120) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawainya. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

2. Kepuasan Kerja

Pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

6. Disiplin

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

2.1.6 Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak dan wajar serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku.

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

2. 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.

2.1.7 Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:124), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya: sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan

sistem borongan. Untuk lebih jelasnya sistem kompensasi diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi pegawai tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (*output*)

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada pegawai yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan pegawai yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2.1.8 Indikator Kompensasi *Non Financial*

Menurut Handoko, (2012:442) indikator kompensasi non Financial yaitu:

1. Kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri

Kompensasi *non Financial* yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dapat berbentuk pekerjaan yang menarik, mendapatkan pelatihan sehingga memiliki kesempatan untuk berkembang, wewenang dan tanggung jawab, serta adanya penghargaan atas kinerja yang baik. Berdasarkan teori tersebut menjelaskan kompensasi yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri yaitu pekerjaan yang dapat mendorong pegawai untuk mengerjakan dengan baik, karena pekerjaan yang diberikan menarik dan mempunyai tantangan dalam pengerjaannya. pegawai mempunyai kesempatan untuk berkembang karena diberikannya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab.

2. Kompensasi yang berkaitan dengan lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Kompensasi *non Financial* berupa penghargaan baik secara lisan maupun tertulis, fasilitas kendaraan, perumahan, peralatan rumah tangga dan fasilitas kesehatan seperti jasa dokter dan perawatan kesehatan.

2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfian berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Menurut Wahjosumidjo (2012:17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi,

pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.

Menurut Thoha (2013:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49), Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Rivai dan Sagala (2013:42) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang

pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

2.2.3 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49) jenis-jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealism tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif.

2.2.4 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Thoha (2013:50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Sutikno (2014:35), menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono, 2013:86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada dimana kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi tersebut. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan

bersedia mengakui keahlian para special dengan bidangnya di masing-masing aspek mampu memberikan manfaat kapasitas setiap anggota yang sangat efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut (Kartono, 2013:86) bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan group developer.

Kepemimpinan demokratis bisa dikatakan efektif menurut (Kartono, 2013:86) adalah dengan pertanda sebagai berikut:

1. Organisasi dengan seluruh bagianbagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.
2. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
3. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi tersebut.
4. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada. Bisa dikatakan kepemimpinan demokratis adalah menitikberatkan terhadap aktivitas yang dilakukan kelompok menjadi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan kelompok yang ditargetkan. Dengan ini juga bisa digambarkan kalau pemimpin tersebut sadar bahwa pemimpin tersebut tidak bisa sendiri dalam menjalankan organisasi tersebut. Pemimpin tersebut membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahan. Perlu dapat penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan support/dukungan moral dari teman yang memiliki posisi yang sama dengannya.

Dengan gaya demokrasi pimpinan secara tidak langsung memotivasi pegawai agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan organisasi. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

2.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berikut adalah indikator yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi variabel gaya kepemimpinan demokratis menurut Lippits dan White yang dikutip dari Maryanto, Tri dan Singgih (2013:149):

1. Pendelegasian tanggung jawab yaitu:
 - a. Pembagian tugas dan tanggung jawab yaitu *job desk* apa saja yang dilakukan pegawai.
 - b. Penyampaian tugas dan tanggung jawab secara jelas dan terperinci.
2. Keaktifan atau aktif yaitu:
 - a. Melakukan komunikasi dua arah dan secara langsung, yaitu jumlah intensitas dalam komunikasi antara pimpinan dengan pegawai.
 - b. Pimpinan membuka saran dan kritik.
3. Pengambilan keputusan oleh pimpinan yaitu:
 - a. Pengambilan keputusan yang dilakukan secara bersama oleh pimpinan dan bawahan yaitu pengambilan keputusan yang diambil atas dasar pemikiran pimpinan dan bawahan.

- b. Memberikan gambaran dan meminta pertimbangan tentang keputusan yang akan diambil.
4. Empati yang dilakukan seorang pimpinan yaitu:
- a. Dorongan dalam meraih prestasi
 - b. Terdapat suasana saling mempercayai, menghormati, dan saling menghargai didalam organisasi tersebut.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja dapat ditemukan pada sikap yang merupakan salah satu bagian dari nilai. Nilai merupakan keyakinan dasar bahwa suatu modus perilaku atau keadaan akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. Mangkunegara (2013:117) mendefinisikan lebih rinci bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek seperti: gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan memperoleh pujian hasil kerja,

penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan menurut Siagian (2012:295), Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

2.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala (2013:856), ada beberapa teori kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan

untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinue. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Teori Kesetaraan (*Equity Model Theory*)

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan Equity Model Theory atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh pegawai lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan pegawai, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar pegawai.
- b. Memenuhi harapan pegawai sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain.
- c. Memenuhi keinginan pegawai dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

5. Teori Keinginan Relatif (*Relative Deprivation Theory*)

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan, perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan, ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih, ekspektasi yang rendah terhadap masa depan, perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan dan perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

6. Teori *Motivator-Hygiene* (M-H)

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi golden handcuff karena balas jasa tinggi hanya mampu

menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor hygiene, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas, dan kendaraan kerja. Konteks puas dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal berikut:

- a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi.
- b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
- c. Apabila yang didapat oleh pegawai sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu. Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan pegawai. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi pegawai secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat.

2.3.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan beberapa aspek diantaranya dijelaskan oleh Hariandja (2013:291):

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang/menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, kemungkinan seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan/tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka. Ini dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologi.

Menurut Mangkunegara (2013:118), kepuasan kerja dapat dicerminkan dari hal-hal berikut:

1. *Turnover*

Kepuasan kerja yang tinggi dapat dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya tingkat *turnover*nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absensi) kerja

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

kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya. Seorang pegawai yang puas akan hadir ditempat tugas kecuali ada alasan yang benar-benar kuat yang menyebabkan ia mangkir. Sebaliknya pegawai yang merasa kurang puas atau tidak puas, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja.

2.3.4 Indikator Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan beberapa indikator yang dikemukakan Wexley dan Yulk yang dikutip dari Wolo (2015), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan Terhadap Gaji

Gaji adalah jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.

2. Kepuasan Terhadap Promosi

Promosi adalah rasa karyawan tentang kebijakan perusahaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk promosi jabatan yang adil berdasarkan kemampuan.

3. Kepuasan Terhadap Rekan Kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan rasa karyawan tentang rekan sesama karyawan.

4. Kepuasan Terhadap Supervisi

Kepuasan terhadap supervise adalah refleksi rasa karyawan tentang atasannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Hidayati, Arum dan Dyna (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pegawai FISE Universitas Negeri Yogyakarta)	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Demokratis Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan Demokratis Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian
2	Satyawari dan Wayan (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak Pada Kinerja Keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Badung	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Keuangan, Sedangkan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Keuangan	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian
3	Etichasarie, Bambang dan Mayowan (2016)	Pengaruh Kompensasi Non Financial Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Intention To Leave</i> (Studi Pada Pegawai PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Gresik)	Variabel Independen: Kompensasi Non Financial Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan <i>Intention To Leave</i>	Kompensasi Non Financial Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Intention To Leave</i>	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian

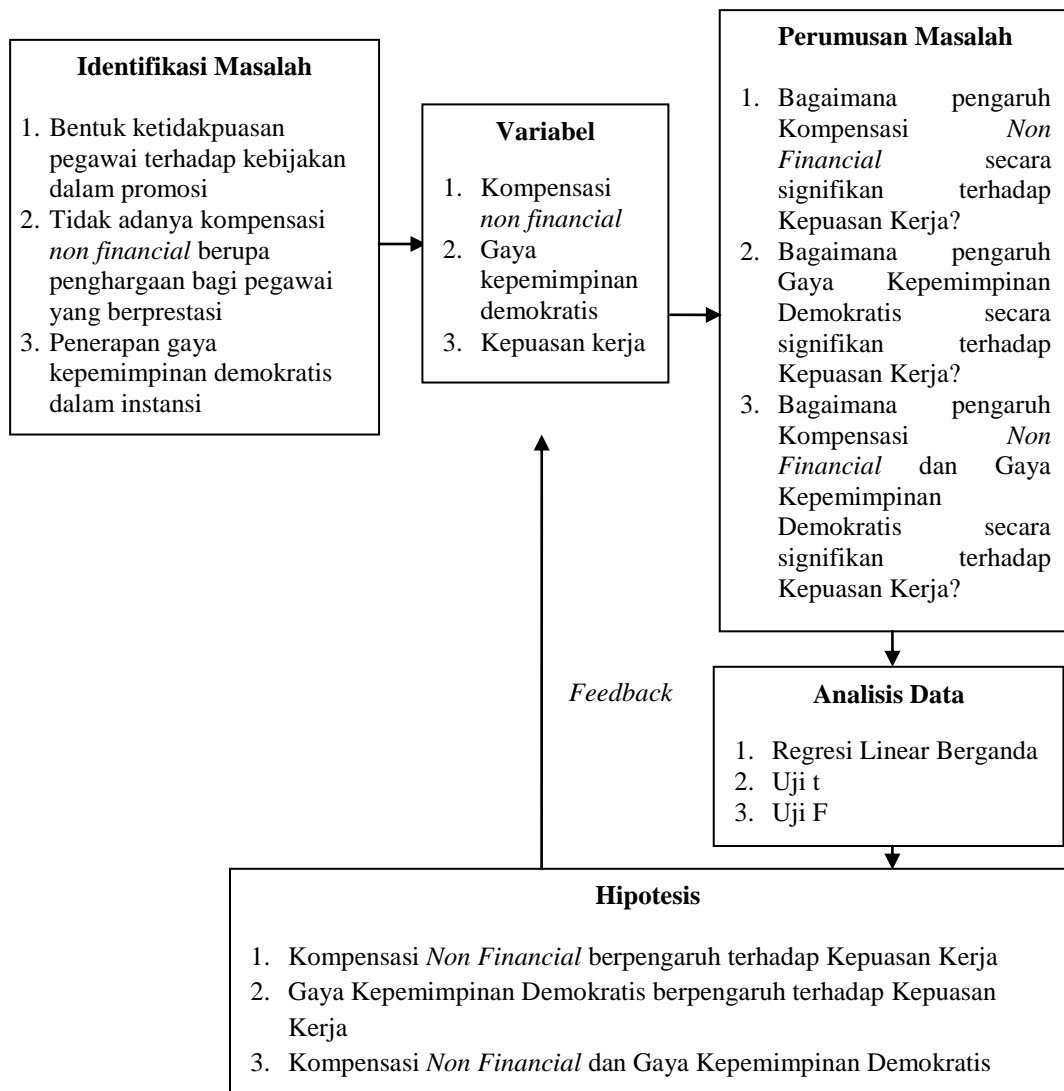
4	Faliani, M. Djudi dan Ika (2015)	Pengaruh Kompensasi Financial dan Kompensasi Non Financial Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Divisi <i>Tower & Approach – Terminal</i> (TWR&APP-TMA) AirNav Indonesia Kantor Cabang <i>Aero Traffic control</i> (ATC) Bandara Soekarno Hatta)	Variabel Independen: Kompensasi Financial dan Kompensasi Non Financial Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Kompensasi Financial dan Kompensasi Non Financial Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja	Variabel Bebas yang Digunakan dan Tempat Penelitian
---	----------------------------------	---	---	---	---

Sumber: Data diolah (2017)

2.5 Kerangka Pemikiran

Berikut penulis sajikan kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.6 Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat penelitian.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh Kompensasi *Non Financial* terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan beberapa aspek diantaranya dijelaskan oleh Hariandja (2013:291) adalah Gaji. Gaji adalah jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil. Menurut Triton (2012:125), kompensasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan sifat penerimaannya salah satunya adalah kompensasi *non financial*. Handoko (2012:442), menyatakan bahwa Kompensasi *non Financial* merupakan salah satu balas jasa selain berupa uang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji yaitu salah satunya dapat berupa kompensasi *non financial*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Etichasarie, Bambang dan Mayowan (2016), menyatakan bahwa kompensasi non Financial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Faliani, M. Djudi dan Ika (2015), yang menyatakan bahwa kompensasi Financial dan kompensasi non Financial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi Financial yang diterima pegawai maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Kompensasi *non financial* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kepuasan Kerja

Thoha (2013:50) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Sutikno (2014:35), menyatakan bahwa Kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono, 2013:86). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satyawari dan Wayan (2014), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayati, Arum dan Dyna (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₂: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2.6.3 Pengaruh Kompensasi *Non Financial* dan Gaya Kepemimpinan

Demokratis terhadap Kepuasan Kerja

Handoko (2012:442), menyatakan bahwa Kompensasi *non Financial* merupakan salah satu balas jasa selain berupa uang. Adapun yang dimaksud dengan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan Thoha (2013:50). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Etichasarie, Bambang dan Mayowan (2016), menyatakan bahwa kompensasi non Financial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Faliani, M. Djudi dan Ika (2015), yang menyatakan bahwa kompensasi Financial dan kompensasi non Financial berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dan Hasil penelitian yang dilakukan oleh Satyawari dan Wayan (2014), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayati, Arum dan Dyna (2015), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kompensasi *non financial* yang diterima pegawai dan gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H3: Kompensasi *non financial* dan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja