

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya. Peran sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor yang sangat vital untuk menjalankan fungsi dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu memahami dan memperlakukan karyawan dengan tepat. Kepuasan kerja karyawan merupakan fenomena yang sering di jumpai pada suatu perusahaan dan kepuasan kerja karyawan juga harus menjadi perhatian dari perusahaan. Rendahnya kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Kepuasan kerja karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik dan meningkat, hal itu sangat berdampak positif bagi perusahaan karena memberikan manfaat-manfaat yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya (Veriyani & Prasetyo, 2018). Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka ada upaya optimal untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan segenap kemampuan yang dimilikinya (Wijaya, 2017). Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya sementara orang yang tingkat rendah memiliki persepsi negatif (Robbin & Judge, 2015:

46). Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka, indikasi apakah seseorang puas atau tidak puas tergantung pada sikapnya terhadap pekerjaannya (Armstrong *et al.*, 2014).

Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus menciptakan kondisi yang dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan maupun keterampilan yang dimiliki secara optimal, salah satu upaya yang harus ditempuh adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan (Parimita, Khoiriyah, & Handaru, 2018). Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja dan menjadi sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya (Sutrisno, 2016:181). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2016:118). Penelitian yang dilakukan oleh M.Baledi dan Saed, mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, besarnya pemberian kompensasi akan menjadi salah satu tolok ukur dalam memperoleh rasa aman serta kepastian masa depan bagi karyawan (Baledi & Saed, 2017). Hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh Yulianita, mendapatkan hasil bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga perusahaan dituntut untuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang menjadi beban karyawan diperusahaan,

ketidaksesuaian antara kompensasi yang diterima oleh karyawan dengan hasil kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan menimbulkan ketidakpuasan kerja yang akan berdampak pada kinerja seseorang pada kerja selanjutnya (Yulianita, 2017).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya, banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan kepemimpinan (Hariyansyah, 2014). Penurunan kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dari meningkatnya tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan, sikap, perilaku yang cenderung lebih emosional dan malas yang disebabkan oleh gaya kepemimpinan (Prayatna & Subudi, 2016). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi 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 (Zainal dkk., 2014:42). Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan dari tingkah laku seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Feriyanto dkk., 2015:95). Penelitian yang dilakukan oleh Kertiriasih, Sujana dan Suardika, mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ketika efektivitas gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi ditingkatkan pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan kepuasan kerja karyawan pada organisasi (Kertiriasih dkk., 2018). Hasil

penelitian serupa yang dilakukan oleh Adelia dan Mujiati, mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam suatu perusahaan maka karyawan akan menjadi lebih baik dalam bekerja (Adelia & Mujiati, 2016).

Kepuasan kerja karyawan juga dapat ditingkatkan selama beban kerja tetap terjaga, beban kerja yang berat dapat memengaruhi kondisi fisik dan psikologis karyawan (Hussain, 2019). Beban kerja yang terlalu berlebihan akan dapat menimbulkan kelelahan (baik fisik maupun mental) dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala dan mudah marah. Sedangkan beban kerja yang terlalu sedikit akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton (Wijaya, 2017). Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi (Anggit, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Rahyuda, mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan, jika semakin berat beban pekerjaan yang diberikan, dan tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditentukan, mengakibatkan semakin rendah kepuasan karyawan, ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola beban kerja karyawannya akan dapat memiliki dampak yang negatif (Sari & Rahyuda, 2019). Hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh Wahyuni dan Irfani, mendapatkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, ini diartikan jika karyawan menganggap pekerjaan sebagai beban kerja yang berat seperti pekerjaan yang terlalu banyak, target kerja yang tinggi sementara waktu

penyelesaiannya terbatas menyebabkan karyawan merasa tertekan dan memicu munculnya rasa kelelahan serta berdampak terhadap penurunan kepuasan kerja karyawan (Wahyuni & Irfani, 2019).

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Distriversa Buanamas Badung, yang merupakan sebuah perusahaan distribusi PBF (pedagang besar farmasi) yang menjual berbagai macam obat-obatan dan barang konsumsi seperti produk perawatan pribadi, kosmetik dan makanan. Permasalahan yang terdapat pada PT. Distriversa Buanamas Badung, yaitu adanya ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan berdasar dari hasil wawancara terhadap beberapa karyawan pada PT. Distriversa Buanamas Badung, hasil wawancara tersebut disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Hasil Wawancara Terhadap Karyawan
PT. Distriversa Buanamas Badung

Indikator	Hasil Wawancara
Kepuasan dengan gaji.	- 12 karyawan bagian Sales dan 6 karyawan bagian Staff Gudang mengeluhkan gaji yang masih dibawah UMK.
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	- 3 orang karyawan bagian Sales dan 1 karyawan bagian Logistik tidak puas dengan pekerjaan mereka, sebab karyawan merasa kelelahan akibat beban kerja yang menurut karyawan berlebih.
Kepuasan dengan promosi	- 2 karyawan bagian Sales merasa tidak ada peningkatan gaji dan jabatan meskipun mereka telah berkerja selama 4 tahun.
Kepuasan dengan sikap atasan	- 7 orang karyawan bagian Sales merasa tidak puas dengan sikap atasan yang tidak kooperatif
Kepuasan dengan rekan kerja.	- 1 orang karyawan bagian Sales mengeluhkan beberapa rekan kerja yang berbeda keyakinan kerap mengucilkan sehingga berujung permusuhan

Sumber : Data yang telah diolah penulis, 2020

PT. Distriversa Buanamas Badung dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan diindikasikan belum sepenuhnya berjalan dengan baik, berdasarkan wawancara terhadap 2 orang karyawan bagian Logistik, 10 orang karyawan bagian Sales dan 5 karyawan bagian Driver, peneliti menemukan fenomena tentang kurangnya kepuasan kerja karyawan terhadap kompensasi yaitu diantaranya keluhan karyawan tentang pemberian uang makan perhari sesuai hari kerja sebesar Rp. 15.000 yang diharapkan karyawan dapat meningkat menjadi Rp. 20.000, belum dapat mencukupi kebutuhan gizi karyawan seiring dengan harga kebutuhan pangan yang meningkat. Selanjutnya tidak adanya tunjangan transportasi yang diberikan PT. Distriversa Buanamas Badung, hal ini menjadi keluhan karyawan dikarenakan jarak tempuh karyawan menuju tempat kerja cukup jauh diluar Kabupaten Badung contohnya seperti, Denpasar dan Gianyar.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Distriversa Buanamas Badung adalah gaya kepemimpinan otoriter. Hal ini diungkapkan karena ketika ada masukan dari bawahan, tidak terlalu diperhitungkan karena keputusan akhir tetap ada di tangan pemimpin. Selain itu, pemimpin juga mengawasi setiap pekerjaan karyawannya dengan ketat dan memberikan tugas-tugas secara detail bahkan berlebihan.

Dari hasil wawancara terhadap karyawan, mereka mengeluhkan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan mereka membuat beban dalam bekerja, ketidakpuasan karyawan diakibatkan tugas pekerjaan yang berlebihan

yang menjadi kurangnya waktu karyawan dengan keluarga akibat kelelahan dan seringnya mereka bekerja melebihi jam kerja normal dengan waktu beristirahat yang tidak beraturan bahkan terkesan buru-buru untuk beranjak bekerja kembali. Hal ini menjadi indikasi rendahnya kepuasan kerja yang diakibatkan oleh beban kerja yang berlebih serta gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang dijelaskan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Distri-versa Buanamas Badung”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Distri-versa Buanamas Badung?
- 2) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Distri-versa Buanamas Badung?
- 3) Apakah ada pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Distri-versa Buanamas Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Distri-versa Buanamas Badung.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada c.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Distri-versa Buanamas Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

a) Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

b) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam penelitian bagi lembaga atau untuk referensi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Equity Theory*

Salah satu teori yang mendukung penelitian ini yaitu *Equity Theory* (Teori Keadilan) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams, (1965) menjelaskan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) 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 karyawan 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 karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2015 : 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 (Hasibuan, 2014 : 10). Oleh karena itu sebagai sumber daya yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi, sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi. Untuk itu baik karyawan maupun perusahaan perlu memahami pengertian sumber daya manusia dengan baik.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat diartikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pemberian kompensasi agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki tenaga kerja berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan), individu, masyarakat.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia di kelompokkan menjadi dua yaitu menurut (Rivai dkk, 2013 :16-17):

- 1) Fungsi-fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia yang mencakup:
 - a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu. Dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif oleh sebab itu dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

c) Pengarahan (*Directing*)

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, agar kehidupan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (*directing*) dari seorang manajer. Dalam suatu organisasi yang besar penagahaha ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri, melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah untuk mengatur kegiatan, agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga dimaksud untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan pelaksanaan kegiatan.

2) Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang mencakup:

a) Pengadaan tenaga (*Recruitment*)

Fungsi recruitment adalah untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga atau sumber daya manusia yang tepat. Sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan sumber daya ini penting searah dengan pengembangan organisasi, dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan berkesinambungan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah merupakan fungsi manajemen yang sangat penting. Melalui fungsi ini organisasi memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan.

d) Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan manajemen yang bertujuan untuk rekonsiliasi kepentingan-kepentingan karyawan dalam organisasi.

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja dan menjadi sumber pendapatan utama, karena itu jumlahnya harus dapat memenuhi kebutuhan untuk dirinya dan keluarganya, serta adanya jaminan kepastian penerimaannya (Sutrisno 2016:181). Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan 2016:118). Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja dan sebagai paket yang

ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo 2017:289).

Dari pengertian kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk pembayaran/imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai balas jasa dari kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan.

2.1.4.2 Jenis Kompensasi

Jenis kompensasi ada 2 macam sebagai berikut, menurut (Rivai 2014:267);

1) Kompensasi finansial, yaitu terdiri dari :

a) Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditemukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

d) Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun dan rencana pendidikan.

2) Kompensasi non finansial yang meliputi :

- a) Promosi jabatan
- b) Training untuk meingkatkan skill
- c) Liburan
- d) Rekan dan atasan yang kooperatif
- e) Lingkungan kerja

2.1.4.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan menurut (Hasibuan 2016:121):

1) Ikatan Kerja Sama

Dimana dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus

mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dimana dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Dimana jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Dimana jika balas jasa yang diberikan cukup besar, pemimpin akan mudah memotivasi para bawahannya dalam meningkatkan kinerja para karyawan.

5) Stabilitas Karyawan

Dimana dengan program kompensasi atas prinsip keadilan dan kelayakan serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

6) Disiplin dimana

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

2.1.4.4 Indikator Kompensasi

Berikut ini beberapa indicator pengukuran kompensasi menurut (Sedarmayanti, 2017:242):

- 1) Kompensasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Merupakan besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan sesuai dengan berat ringannya tuntutan pekerjaan

- 2) Kompensasi sesuai dengan tingkat keterampilan karyawan.

Merupakan karyawan menerima kompensasi yang lebih besar untuk pekerjaan- pekerjaan yang membutuhkan tingkat keterampilan yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan;

- 3) Kompensasi sebagai penghargaan.

Merupakan karyawan menerima kompensasi yang memadai sebagai balas jasa atas prestasi kerjanya bagi perusahaan;

- 4) Kesesuaian kompensasi dengan karyawan di organisasi lain.

Merupakan karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya atau lebih besar jika dibandingkan dengan karyawan dengan pekerjaan sejenis di organisasi lain;

- 5) Kesesuaian gaji dengan standar pengupahan.

Merupakan upah atau gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan standar pengupahan yang berlaku yaitu sesuai dengan standar UMK (Upah Minimum Kabupaten).

2.1.5 Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah merupakan intisari dari manajemen organisasi, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengiringi dan mempengaruhi prestasi organisasi (Zulhaida, 2017). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins 2016:108). Kemudian kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungan dengan pekerjaan dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai 2015:90).

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubunganya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin agar kelompok berjalan dengan efektif, adalah sebagai berikut menurut (Handoko 2014:297):

- 1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- 2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial, menyangkut segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

2.1.5.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Berikut ini adalah 5 tipe gaya kepemimpinan menurut (Edison, 2017 : 92):

- 1) Kepemimpinan kharismatik

Pemimpin kharismatik pada umumnya lahir atas pesona, imajinasi, dan inspirasi serta kemunculannya dalam momen yang tepat. Beberapa karakteristik dari pimpinan transformasional adalah:

- a) Memiliki strategi yang jelas, yaitu pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan yang besar dan terarah terhadap visi

misi dan strategi organisasi serta komunikasi dengan baik kepada anggotanya.

- b) Kepedulian, pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.
- c) Merangsang anggota, pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggotanya menerimanya dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.
- d) Menjaga kekompakan tim, pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan orang lain. Peluang untuk itu tidak ditoleransi. Potensi keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.
- e) Menghargai perbedaan dan keyakinan, pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

3) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek non pribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal dan anggaran. Mereka memiliki

rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi nilai-nilai organisasi. Karakteristik pemimpin transaksional adalah :

- a) Unggul dalam fungsi-fungsi manajemen.
 - b) Bekerja keras.
 - c) Bersikap adil dan toleran.
- 4) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian terhadap bawahannya atau para anggotanya.

Karakteristik kepemimpinan partisipatif adalah :

- a) Keputusan diambil melalui pertimbangan saran atau diskusi bersama bawahan atau orang lain.
 - b) Berorientasi pada tujuan dan mendorong pegawai untuk berkinerja tinggi melalui ide-idenya.
 - c) Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi dengan bagian-bagian lainnya.
- 5) Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan ini menganggap dirinya sebagai sosok penting yang selalu bercerita tentang masa depan yang gemilang, meskipun terkadang tidak masuk akal. Bahkan kepemimpinan ini sangat menentang argumentasi dan menganggap bahwa potensi yang dimiliki bawahannya rendah sehingga dipandang tidak mampu berbuat apa-apa.

2.1.5.4 Indikator Kepemimpinan

Berikut ini ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu menurut (Edison, 2017:109):

- 1) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik.

Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik

- 2) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan

Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja

- 3) Merangsang anggota

Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi

- 4) Menjaga kekompakan tim

Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis

- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik.

2.1.6 Beban Kerja

2.1.6.1 Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang ataupun sekelompok orang selama periode waktu tertentu dalam keadaan normal (Haryanto, 2014). Beban kerja merupakan pekerjaan yang dilakukan dengan uraian tugas yang seharusnya diselesaikan pada batas waktu tertentu (Tarwaka, 2011:106). Beban kerja

adalah yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stress. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya (Danang Sunyoto 2012:64).

Dari pengertian beban kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda-beda.

2.1.6.2 Faktor Beban Kerja

Beban kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat kompleks, baik faktor internal maupun faktor eksternal sebagai berikut (Tarwaka, 2011:106).

1) Faktor eksternal

Faktor eksternal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan. Termasuk beban kerja eksternal adalah:

- a) Tugas (task) yang dilakukan bersifat fisik seperti beban kerja, stasiun kerja, alat dan sarana kerja, kondisi atau medan kerja, alat bantu kerja, dan lain-lain.
- b) Organisasi yang terdiri dari lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, dan lain-lain.

c) Lingkungan kerja yang meliputi suhu, intensitas penerangan, debu, hubungan karyawan dengan karyawan, dan sebagainya *Personal life enchancement of work*

2) Faktor internal

Faktor internal yang berpengaruh terhadap beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Penilaian secara objektif melalui perubahan reaksi fisiologis, sedangkan penilaian subjektif dapat dilakukan melalui perubahan reaksi psikologis dan perubahan perilaku. Karena itu strain secara subjektif berkaitan erat dengan harapan, keinginan, kepuasan dan penilaian subjektif lainnya. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi:

- a) Faktor somatis meliputi jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi.
- b) Faktor psikis terdiri dari motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, dan kepuasan.

2.1.6.3 Indikator Beban Kerja

Terdapat 4 indikator dalam beban kerja yaitu menurut (Rindyantama dan Astuti, 2017)

1) Target yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pandangan mengenai hasil kerja

yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan:

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3) Penggunaan Waktu:

Kerja Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran, atau waktu baku atau dasar).

4) Standar Pekerjaan:

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.7 Kepuasan Kerja

2.1.7.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2016:203). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017:117). Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang

terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), Atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri (Sinambela 2017:303).

Berdasarkan definisi-definisi kepuasan kerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja personel organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja, seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi.

2.1.7.2 Faktor Kepuasan Kerja

Dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Edy Sutrisno, 2014 : 77).

- 1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- 2) Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.
- 3) Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
- 4) Perusahaan dan manajemen, adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

- 5) Pengawasan, supervise yang buruk berakibat absensi dan turn over.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja, termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi di pandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.
- 9) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- 10) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dan pension, atau perumahan merupakan standar sutau jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

2.1.7.3 Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja, (Edy Sutrisno 2014 : 80).

- 1) Dampak terhadap produktivitas tenaga kerja, yaitu mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik dan ekstrinsik yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.
- 2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, yaitu merupakan jenis jawaban-jawaban secara kualitatif berbeda, ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan berhenti atau keluar dari pekerjaan perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.
- 3) Dampak terhadap kesehatan, yaitu tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan yang berkaitan dengan skor yang tinggi.

2.1.7.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang dijadikan sebagai alat mengukur kepuasan kerja yaitu menurut (Robbins 2016):

- 1) Kepuasan dengan gaji.

Yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.

- 2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

3) Kepuasan dengan promosi,

Yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.

4) Kepuasan dengan sikap atasan,

Yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.

5) Kepuasan dengan rekan kerja,

Yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

- 1) Penelitian oleh Leny Gurning (2016) dengan judul: Analisa Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Aritmatika Indonesia Regional Sumatera Utara. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang pendidikan, sedangkan

penelitian sekarang pada perusahaan retail. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

- 2) Penelitian oleh M. Baledi dan R. Al Saed (2017) dengan judul: *The Impact of Compensation On Improving Employees Performance Through Job Satisfaction In Jordanian Newspaper*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu menggabungkan dua alat analisis yaitu SPSS dan PLS dengan Amos Program Versi 5, sedangkan penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Citha Agathanisa, dan Arif Partono Prasetio (2018) dengan judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian terdahulu yaitu teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *path analysis* sedangkan, penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, dan I Gede Riana (2015) dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan Terhadap

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan PLS sebagai alat analisisnya sedangkan, penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Elferida J Sinurat (2017) dengan judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Himawan Putra Medan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu meneliti perusahaan yang bergerak di bidang otomotif sedangkan, penelitian ini meneliti tentang perusahaan retail. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Ni Nengah Rupadi Kertiriasih, I Wayan Sujana, dan I Nengah Suardika (2018) dengan judul: *The Effect Of Leadership Style To Job Satisfaction, Employee Engagement Performance* (Study At PT. Interbat, Bali, Nusra And Ambon). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan alat analisis PLS sedangkan, penelitian ini menggunakan

alat analisis SPSS. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Andri Wijaya (2017) dengan judul: Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Penelitian terdahulu menggunakan metode penelitian dengan analisis jalur sedangkan, penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Amanda Sari dan Agoes Ganesha Rahyuda (2019) dengan judul: *The Effect Of Work Loads On Job Satisfaction Mediated By Job Stress*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan PLS sebagai alat analisisnya sedangkan, penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 9) Penelitian yang dilakukan Hammam Zaki, dan Marzolina (2018) dengan judul: Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Karyawan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu Regresi Linier Berganda. Perbedaan penelitian

ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu meneliti tentang perusahaan yang bergerak di bidang keuangan sedangkan, penelitian ini meneliti perusahaan di bidang retail. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Laly Nurida Safitri, dan Mardi Astutik (2019) dengan judul: Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stress Kerja. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian terdahulu yaitu *Path Analysis*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu melakukan penelitian di rumah sakit sedangkan, penelitian ini melakukan penelitian di perusahaan retail. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.