

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks yang berdampak kompetitif menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan

tergantung pada kepemimpinan (Porter seperti yang dikutip dalam Sunarsih, 2001:50).

Pemimpin sangat berperan dalam mengendalikan karyawan di dunia perusahaan maupun organisasi, pemimpin yang bijak akan memberikan masa depan yang baik kepada karyawan dan perusahaan yang dikelolanya. Akan tetapi sebaliknya, jika pemimpin yang kurang bijak, hanya mementingkan dirinya akan berpengaruh besar terhadap kondisi fisik dan psikis karyawan dan perusahaannya. Seorang pemimpin selalu berkomunikasi, menjalin hubungan baik diantara pemimpin lain maupun dengan bawahannya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Joseph C. Rost, 1993 (seperti yang dikutip dalam Safaria, 2006:15). Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan aktivitas orang-orang yang terjadi antara orang-orang, dan bukan sesuatu yang dilakukan untuk orang-orang sehingga kepemimpinan melibatkan pengikut (*followers*). Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi (*personal responsibility*) untuk mencapai tujuan bersama tersebut. (Safaria, 2006:38).

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, disamping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh pimpinan tersebut. Oleh karena pentingnya peranan kepemimpinan didalam kehidupan organisasional, ada pakar yang menyebut bahwa "*Leadership is getting things done by the others*". Seorang pemimpin di dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan, dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih dari pada bawahannya misalnya jujur, adil, bertanggung jawab, loyal, energik, dan beberapa kriteria-kriteria lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang kompleks, oleh karena berhadapan dengan kondisi-kondisi ekonomi, nilai-nilai sosial dan pertimbangan politis.

Secara umum ada enam tipe kepemimpinan, antara lain: *Visionary*, atau kepemimpinan dengan visi, yang mampu membawa orang pada tujuan impian bersama. Tipe ini dibutuhkan pada saat terjadinya ketidak pastian atau dibutuhkannya perubahan. *Coaching*, atau gaya pembinaan, yang lebih mengutamakan hubungan inter-personal seorang dengan seorang untuk mencapai tujuan organisasi, lebih pas untuk melestarikan keamanan. *Affiliate*, atau kepemimpinan kerja sama, yang lebih mengutamakan harmoni, sangat bagus untuk masa-masa susah dan memotivasi team yang sedang dalam krisis. *Democratic*, kepemimpinan demokrasi, mengedepankan pendapat dan pandangan semua orang, konsesus dan keinginan bersama adalah pendapat tertinggi.

Pacesetting, kepemimpinan memacu kemajuan, sangat dibutuhkan untuk memotivasi team dalam mengejar ketinggalan atau untuk mencapai target yang luar biasa. *Commanding*, atau kepemimpinan otoriter, yang lebih umum dipakai untuk mengatasi kemelut internal. (Santoso, 2009:30). Pembahasan tipe kepemimpinan otoriter dijadikan sebagai variabel penelitian.

Berbagai macam dari tipe kepemimpinan tersebut, sudah pasti memiliki kelebihan dan kekurangan, begitu juga dengan tipe kepemimpinan otoriter. Penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak, sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan kerugian antara lain suasana kaku, tegang mencekam, menakutkan sehingga dapat berakibat timbulnya ketidakpuasan. Dalam hal ini kepemimpinan yang otoriter ternyata mengakibatkan rusaknya moral, peniadaan inisiatif, menimbulkan permusuhan, keluhan, absent, pindah kerja dan ketidakpuasan. Gaya kepemimpinan otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai gaya ini harus segera ditinggalkan Anoraga (2006: 189).

Menurut Robbins, perilaku atasan merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka. Dengan demikian

dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya (dalam *posted by Denny*, November 2007). Kepuasan kerja karyawan terjadi, biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan . Apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya sesuai dengan tujuan ia bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu maka berarti ia memiliki suatu harapan sehingga dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut, dan jika harapannya itu terpenuhi maka ia akan merasa puas. (Anoraga, 1992: 79).

Berbagai penelitian lintas bidang telah dilakukan oleh berbagai ahli dan praktisi untuk mengungkap kepuasan kerja. Para ahli itu berusaha untuk mencari faktor-faktor apa saja yang bisa menyebabkan orang mengalami kepuasan kerja, dan apa akibatnya yang akan terjadi pada orang yang telah mengalami kepuasan kerja. (Yuwono, dkk. 2005: 118-119) Adapun masalah kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Berikutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan.

(Kurniawati, 2006: 5). Penelitian yang dilakukan oleh Fendi Suhariadi (2007), Seger Handoyo (2006), dan Budi Setiawan (2004) tentang tingkat kepuasan kerja karyawan PT.Telkom Divre VII Makasar, mereka menggunakan tiga item yang mengungkap 15 faktor dari pekerjaan yang menjadi sumber dari kepuasan kerja. Alat ukurnya dinamakan ESS (*Employee Satisfaction Survey*), mengungkap 15 aspek kepuasan itu didasarkan pada 2 dimensi kepuasan dari Herzberg yaitu motivator dan hygiene. (Kurniawati, 2006: 6). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Clypool (dalam As'ad 1991: 115), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas, adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian (dari atasan/ pemimpin). Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor/pemimpin, kondisi kerja dan gaji.

kepuasan kerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya. Kompensasi menurut Nawawi (2005) merupakan penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi yang diterima karyawan akan memberikandorongan lebih untuk bekerja. Kompensasi menurut Hasibuan (2009) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan

bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi antara lain sebagai ikatan kerja sama antara perusahaan dengan karyawan, sebagai sarana untuk meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan atau pegawai yang berkualitas, sebagai penghargaan oleh perusahaan terhadap karyawan dan sebagainya.

Keberhasilan tugas pokok Management Office PT.X tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya yang dimiliki, tetapi termasuk juga pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Swato (2011:4-5), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan kepegawaian agar tercapainya tujuan individu, perusahaan, pemerintah dan masyarakat yang mempunyai ruang lingkungan sebagai berikut :

- a. Teknis Administrasi yang berkaitan dengan pekerjaan; desain pekerjaan, analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia.
- b. Teknis Administratif yang berkaitan dengan karyawan; dari segi proses (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja); dari segi perilaku menyangkut masalah-masalah kebutuhan, motivasi, komunikasi dan kepemimpinan; dari segi kelembagaan dan perundang-undangan meliputi; kesepakatan kerja

bersama, undang-undang penyelesaian perselisihan perburuhan, dan lembaga Bipatrit, baik secara perorangan maupun secara kelompok.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa manusialah yang mempunyai kapasitas untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang ada dalam suatu perusahaan, termasuk mengelola sumber daya yang lainnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa untuk memenangkan persaingan bisnis, pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara dini dan benar. Dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan tercipta keseragaman persepsi antara anggota dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Keseragaman persepsi akan melahirkan mental bekerja yang baik, motivasi kerja yang tinggi, mekanisme kerja yang baik, yang akhirnya akan tercipta kepuasan kerja *management office* yang tinggi pula. Kepuasan kerja yang tinggi berpengaruh pada peningkatan produktifitas kerja.

Dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan (Bangun:2012;237). Selanjutnya Bangun juga mengutip pernyataan Wexley dan Yukl (2007), mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap masa depan. Pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan dapat diartikan bahwa pekerjaan itu member kepuasan bagi pemangkunya. Sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Menciptakan kepuasan kerja tentu tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variable-variabel yang mempengaruhinya, antara lain seperti imbalan (kompensasi), *turnover*, motivasi, tingkat sikap organisasi terhadap pegawai, dan pekerjaan dapat diakomodir dengan baik dan diterima oleh semua anggota secara adil di suatu organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis (2015), bahwa kepuasan kerja karyawan cenderung kurang optimal. Tanda-tanda ketidakpuasan karyawan seperti terlihat dibawah ini:

Tabel 1.1 Kepuasan Kerja Karyawan PT.X

No	Variabel	Keadaan Sekarang (%)	
		Target	Realisasi
1	Tingkat kehadiran/absensi	95	80
2	Tingkat pelambanan kerja	10	80
3	Pindah kerja	10	85

Sumber Survey : HRD (2014-2015)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas terlihat bahwa tanda-tanda ketidakpuasan kerja, seperti tingkat kehadiran/absensi kerja, pelambanan kerja, dan pindah kerja cenderung mewarnai sebagian karyawan PT.X, sehingga kinerjanya tidak optimal. Apabila ketidakpuasan kerja karyawan dibiarkan, cenderung juga moral,dedikasi,

kecintaan dan kedisiplinan karyawan akan menurun dan akan berdampak pada karyawan lainnya.

Ketidakpuasan kerja karyawan PT.X dalam melaksanakan tugas juga diduga kurang tepatnya penerapan gaya kepemimpinan di lingkungan kerja, berdasarkan hasil survey pendahuluan (2015) dan wawancara dengan beberapa orang karyawan PT.X, bahwa mereka merasa tidak puas bekerja karena kepemimpinannya diduga kurang optimal mengarahkan, membimbing, memberi solusi permasalahan tugas, lebih jelasnya dapat dilihat dalam tabel 1.2

Tabel 1.2 Gaya Kepemimpinan pada PT.X

No	Variabel	Keadaan Sekarang (%)
		Realisasi di lingkungan kerja
1	Tingkat ketegasan pimpinan	78
2	Sistem perintah kurang diimbangi dengan penjelasan yang lengkap dibalik perintah tersebut	84
3	Pemberian sanksi kurang tegas	86

Sumber Survey : HRD (2014-2015)

Berdasarkan tabel di atas, bahwa gaya kepemimpinan di PT.X cenderung tidak tegas dalam memimpin, sistem perintah dan pemberian sanksi yang tidak

tegas pula. Menurut Maskat seperti yang dikutip dalam Sarjono (2006:45), bahwa pemimpin harus memiliki tingkat ketegasan yang tinggi dalam menghadapi situasi yang semakin tidak pasti dalam rangka menjamin stabilitas organisasi meskipun dihadapkan pada berbagai resiko yang tidak dapat dihindarkan.

Selanjutnya pimpinan dengan menerapkan sistem perintah tanpa didukung atas perintah termasuk juga gaya kepemimpinan yang tidak efektif. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Goleman, *dkk.*, (2006:89-91) bahwa gaya memerintah ini sangat cocok bagi organisasi militer yang menganut sistem komando, dari atas kebawah, “kerjakan” yang lebih khusus lagi untuk tugas operasi militer (medan perang). Tetapi pada organisasi-organisasi khususnya dibidang jasa entertainment yang modern seperti sekarang ini, gaya memerintah telah dikembangkan dengan gaya lain untuk membangun komitmen, semangat kerja, dan kerja kelompok.

Kemudian system pemberian sanksi atas pelanggaran karyawan cenderung ada keraguan pimpinan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Dengan penerapan sanksi karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Sehingga dapat dikatakan bahwa kedisiplinan dan kegagalan tugas PT.X tidak terlepas dari peran pemimpinnya. Pemimpin yang seperti ini lebih banyak bekerja dibandingkan berbicara, lebih banyak memberikan contoh-contoh baik dalam kehidupannya dibandingkan berbicara besar tanpa bukti, dan lebih banyak berorientasi pada bawahan dan kepentingan umum dibandingkan dari orientasi dan kepentingan diri sendiri. Adair (2008:1) megatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu

tindakan artinya kepemimpinan bukan jabatan. Oleh karena itu kepemimpinan mempunyai tempat yang penting dan menentukan dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta, organisasi besar maupun organisasi kecil.

Gejala lain yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan PT.X adalah kompensasi yang diberikan oleh pimpinan belum seimbang dengan tenaga, pikiran dan waktu yang dikeluarkan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT.X belum ada standard yang baku, dan pembagiannya cenderung berdasarkan pangkat/golongan bukan berdasarkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan pada perusahaan (Bangun:2012:10). Selanjutnya Suwasto (2011:80) mengatakan, kompensasi terdiri dari dua macam yaitu kompensasi *finansial* dan kompensasi *non finansial*. Kompensasi *finansial*, yaitu segala sesuatu yang berupa uang atau dapat dinilai dengan uang yang diberikan kepada karyawan karena mereka telah menyumbangkan tenaga dan pikiran bagi organisasi, seperti upah/gaji, insentif/bonus/komisi, pembagian laba dan tunjangan. Sedangkan kompensasi *non finansial* yaitu segala sesuatu yang berupa selain uang yang diberikan kepada karyawan karena mereka telah menyumbangkan tenaga dan pikiran bagi organisasi antara lain berupa pujian, pengakuan, supervise, dan promosi. Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi akan selalu mengharapkan balas jasa atas kontribusi pemikiran, tenaga, waktu yang diberikannya kepada organisasi tempat dia bekerja. Oleh karena itu, besarnya kompensasi yang diterima oleh setiap karyawan merupakan

hal yang sangat penting dan sekaligus berbagai penghargaan atas prestasi kerja antar karyawan dalam organisasi itu sendiri. Besarnya kompensasi yang diterima masing-masing karyawan akan menentukan tingkat kehidupan mereka. Dan apabila kompensasi yang diterima tidak seimbang dengan tenaga yang mereka keluarkan maka motivasi kerjanya akan menurun, yang akhirnya berpengaruh juga pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

Ketidakpuasan kerja karyawan PT.X dalam melaksanakan tugas, diduga juga sebagai akibat dari sistem karier yang kurang jelas, promosi jabatan yang bukan berdasarkan keahlian, penempatan jabatan karyawan belum mempertimbangkan kualifikasi yang dimiliki, dan pengisian jabatan berdasarkan kepentingan bukan berdasarkan kebutuhan, sikap personel terhadap pekerjaan, tingkat motivasi karyawan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, reaksi karyawan terhadap kebijakan organisasi, dan gaya kepemimpinan. Hal ini berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan. Lebih jelasnya indikator permasalahan kompensasi dalam tabel berikut:

Tabel 1.3 Tabel Kompensasi Karyawan PT.X

No	Variabel	Keadaan Sekarang (%)
		Relasisasi
1	Penerapan kurang adil	85
2	Pembagian insentif kurang proposional	87
3	Penempatan jabatan kurang sesuai denga keahlian	75

Sumber Survey : HRD (2014-2015)

Menurut tabel 1.3 di atas, bahwa pemberian kompensasi cenderung penerapannya kurang adil, pembagian insentif cenderung kurang profesional dan penempatan jabatan cenderung berdasarkan kepentingan bukan berdasarkan kebutuhan/keahlian. Menurut Davis dan Newstrom seperti yang dikutip dalam Buyamin (2013:15) bahwa kompensasi mengingatkan antara presatasi individu, kelompok atau organisasi yang meliputi gaji, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi. Dengan demikian semakin jelas bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan berdasarkan atas dasar presatasi kerjanya dengan tujuan untuk menghindari perbuatan-perbuatan negative seperti korupsi, tidak disiplin dan sering lalai dalam pelaksanaan tugas. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan keahliannya cenderung

produktifitasnya kurang optimal, sebaliknya karyawan yang seharusnya didudukan untuk satu jabatan sesuai dengan keahliannya tetapi tidak dipercaya mendudukinya, cenderung motivasi kerjanya menurun, karena merasa prestasinya tidak dihargai dan ia masuk kantor hanya menunggu waktu untuk pensiun.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, maka pernyataan permasalahan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja *Management Office* PT.X masih rendah yang diduga penerapan gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dan kompensasi yang kurang tepat.

Mengacu pada penjelasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di *Management Office* PT.X, dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja *Management Office* PT.X ”

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kurang optimalnya kepuasan kerja *Management Office* PT.X diduga karena penerapan gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan tugas pokok organisasi, akibatnya karyawan yang melaksanakan tugasnya cenderung kurang nyaman dalam bekerja. Apabila gaya kepemimpinan cenderung kurang tegas dan hanya menggunakan sistem perintah untuk melakukan suatu pekerjaan cenderung

menjawab “siap”, padahal sesungguhnya hatinya “tidak siap”. Artinya karyawan akan melaksanakan perintah tetapi tidak ikhlas, tidak tenang, menggerutu, sehingga kualitas kurang optimal.

Hal lain dapat menunjukkan dugaan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja adalah tuntutan dari pekerjaan itu sendiri, misalnya seseorang yang tidak menyukai pekerjaan legal tetapi ditempatkan sebagai legal dimana sehari-harinya adalah menulis kontrak perjanjian, seorang marketing yang ditambahkan untuk merangkap pekerjaan pada bagian legal di perkantoran, tidak begitu menguasai bidang legal, namun ditempatkan juga pada department legal. Penempatan personel pada suatu jabatan yang tidak didukung dengan kualifikasi/kemampuan tentu saja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja pada sisi lain kinerja karyawan relative masih dibawah target dan harapan organisasi PT.X .

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya terkait dengan kepuasan kerja adalah pemberian kompensasi. Setiap personel yang berkerja dalam suatu organisasi cenderung mengharapkan balas jasa atas kontribusi pemikiran, tenaga, waktu, yang diberikannya kepada oraganisasi tempat dia bekerja. Oleh karena itu, kesesuaian kompensasi yang diterima oleh setiap personel merupakan hal yang sangat penting dan sekaligus sebagai penghargaan atas prestasi kerjanya, besarnya kompensasi yang diterima masing-masing personel juga akan menentukan tingkat kehidupan mereka. Dan apabila kompensasi yang diterima tidak seimbang dengan tenaga yang mereka keluarkan maka motivasi kerjanya cenderung menurun, yang akhirnya berpengaruh kepada kinerja personel secara keseluruhan. Apalagi bila dihubungkan dengan beban tanggungan keluarga dari masing-masing karyawan

yang semakin berat akhir-akhir ini dengan biaya hidup sehari-hari yang cenderung tidak stabil dan meningkat, tentu dengan adanya kompensasi yang mereka peroleh akan dapat mengurangi beban kehidupan keluarganya. Bertitik tolak pada pernyataan diatas, ternyata bukan saja gaya kepemimpinan yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT.X , tetapi kompensasi karyawan juga diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Cihampelas Walk.PT.X

1.2.1 Rumusan Masalah

Menurut Jonker,dkk., (2011;4) perumusan masalah adalah proses menginterpretasikan situasi dengan menyatakannya sebagai masalah. Dalam proses perumusan masalah, peneliti dapat menggunakan fakta, gambar, konsep, pradigma, pendapat, pengalaman, emosi, dan sebagainya. Lebih jauh Jan Jonker mengatakan, perumusan masalah bukan hanya proses rasional yang berdasarkan fakta saja, namun merupakan pencampuran mengenai apa yang dipikirkan dan dirasakan seseorang.

Seiring dengan pendapat diatas, maka rumusan diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan otokrasi di PT.X
2. Bagaimana kompensasi karyawan di PT.X
3. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di PT.X

4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.X baik secara Simultan maupun Parsial

1.3. Tujuan Penelitian

Bertolak pada rumusan masalah sebagaimana yang diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis;

1. Gaya kepemimpinan otokrasi pada PT.X
2. Kompensasi karyawan pada PT.X
3. Kepuasan kerja karyawan pada PT.X
4. Pengaruh gaya kepemimpinan otokrasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.X baik secara simultan maupun secara parsial.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Akademis : Penelitian ini merupakan upaya memperluas khsanah pengetahuan dan sekaligus sebagai upaya mengaplikasikan teori yang pernah diterima di perkuliahanm khusus nya bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan Praktis: Penelitian ini merupakan tambahan informasi di bidang manajemen sumber daya manusia dan bagi yang akan melakukan penelitian di bidang yang sama, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi atau acuan. Selain itu juga, sebagai bahan informasi bagi Management Office PT.X dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan otokrasi dan kompensasi.

