

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *Input* untuk diubah menjadi *Output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya mendefinisikan MSDM sebagai “*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*”. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai “Bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Manajemen memegang peranan penting dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas dari sebuah perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:9) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Diantara banyak tujuan perusahaan adalah memperoleh laba dan menjadi yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan konsumen, berdasarkan pada dua hal tersebut perusahaan dituntut untuk dapat terus berproduktif menghasilkan produk dengan kualitas dan mutu terbaik dan berkelanjutan. Oleh karena itu produktivitas kerja karyawan adalah sangat penting, karena dengan produktivitas yang baik perusahaan akan mampu menyediakan produk yang dibutuhkan oleh konsumen secara berkelanjutan dan sejalan dengan itu target laba perusahaan dapat tercapai.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.

Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dengan baik dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan dimana tantangan angkatan kerja terus berubah, hokum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang. Daya konsep yang mendasarinya bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian tentang manajemen SDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi

system pencernaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Pengertian lain manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam manajemen sumber daya manusia atau (MSDM).

b. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019 : 14) manajemen sumber berperan dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup beberapa masalah seperti berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, serta penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan seleksi dan penetapan pegawai berdasaeakan asas “*the right man in the right place, and the right man in the right job*”

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan yang sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pension, pemberhentian, serta pesangonnya. Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan dalam terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin manusia sangatlah sulit.

Tenaga kerja manusia selain harus mampu, cakap, dan terampil, tidak kalah pentingnya pula kemauan serta kesungguhan mereka dalam bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan ini tidak akan berarti apabila tidak diikuti dengan moral kerja dan kedisiplinan dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cherrington, fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari :

1) *Staffing/Employment*

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk

mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2) *Performance Evaluation*

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3) *Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koodinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. System kompensasi yang meemrlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahawa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai. Dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

4) *Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5) *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi).

Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6) *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7) *Personel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (2007) Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Veitzhal Rivai (2004) Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan memiliki 3 pola dasar, yaitu :

- a. Mementingkan pelaksanaan tugas.
- b. Mementingkan hubungan kerjasama.
- c. Mementingkan hasil yang dicapai

Fungsi gaya kepemimpinan terkait berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing menyiratkan bahwa setiap pemimpin berada dalam situasi ini.

Menurut Veitzhal Rivai (2004) terdapat 5 fungsi pokok kepemimpinan, yaitu

:

- a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini adalah komunikasi satu arah. Dimana ketua sebagai komunikator merupakan bagian yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana perintah dikeluarkan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

- b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini adalah komunikasi dua arah. Konsultasi yang dimaksud harus menerima masukan berupa umpan balik guna memperbaiki dan menyempurnakan

keputusan yang dibuat dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dengan memenuhi fungsi ini, pemimpin berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik partisipasi dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam menjalankannya.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan kuasa pendelegasian untuk membuat atau memperbaiki keputusan dengan atau tanpa persetujuan dari pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian atau kontrol yang dimaksud bahwa kepemimpinan yang efektif atau sukses dapat mengatur aktivitas anggotanya secara tepat sasaran dan efisien sehingga pencapaian tujuan bersama dapat dilakukan secara maksimal.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Duncan dalam Ibrahim ada tiga, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan Otokrasi
2. Gaya kepemimpinan Demokrasi
3. Gaya kepemimpinan Karismatik

Dibawah ini akan diuraikan tipe-tipe gaya kepemimpinan tersebut dengan maksud memberikan gambaran yang jelas mengenai perbedaan dan persamaannya, diharapkan dengan perbedaan ini tidak terjadi tumpang tindih dalam memahami gaya kepemimpinan yang dikarenakan pengistilahan yang berbeda padahal maksud dan tujuannya sama.

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau sifat yang selalu berlaku memandang organisasi sebagai milik pribadi, mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, pemimpin menganggap bawahan hanya sebuah alat belaka, ia tidak mau menerima kritik atau saran dari orang lain, terlalu bergantung pada kekuasaan formal, dan dalam tindakannya sering menggunakan tindakan paksaan untuk menghukum Citra Leoni (2014).

Istilah otokratis sendiri berasal dari bahasa Yunani, yang berasal dari 2 kata, yaitu : *Autos* dan *Kratos*. *Autos* memiliki arti diri sendiri atau pribadi, sedangkan *Kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Otokrasi juga adalah bentuk pemerintahan dimana politik dipegang oleh satu orang. Oleh karena itu Otokratis memiliki arti kekuasaan mutlak itu sendiri. Gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan dengan perilaku otoriter. Gaya kepemimpinan otoriter atau otoritatif adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan perhatian sepenuhnya pada semua keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh dirinya sendiri. Semua tugas dan tanggung jawab dipikul oleh sang pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan bawahan hanya melakukan tugas yang hanya diberikan oleh pemimpin. Ada 3 indikator dari gaya kepemimpinan otokratis, yaitu : (1) Sentralisasi wewenang, (2) Produktivitas kerja, (3) Manajemen.

Kelebihan dari gaya kepemimpinan otokratis :

1. Proses kerja yang efisien
2. Manajemen krisis yang cepat
3. Target yang terfokus

4. Peningkatan produktivitas
5. Komunikasi yang jelas
6. Menjaga ketertiban dan kedisiplinan

Kelemahan dari gaya kepemimpinan otokratis :

1. Membuat karyawan merasa dipaksa bekerja dan menurunkan moral mereka
2. Anggota yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan (*Decision making*) akan merasa kurang peduli dan bertanggung jawab atas pekerjaan.
3. Berpotensi mematikan pemikiran kreatif dan peluang inovasi.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau ditentukan oleh berbagai kegiatan dan dilaksanakan bersama oleh pemimpin dan bawahan. Disini pemimpin akan selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas .

Indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis adalah :

- a. Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan masalah yang dihadapi.
- b. Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaan tugas.
- c. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah.

- d. Hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik.

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku.
2. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya.
3. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran.
4. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bias mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya.
5. Bawahan akan merasa bersemangat karena merasa diperhatikan.

c. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku, pikiran, dan perasaan orang lain karena mereka memiliki kemampuan atau karunia tertentu. Karena pemimpin memiliki ciri kepribadian yang mencolok dan berwibawa yang dapat menimbulkan sifat positif pada karyawan, pemimpin dipandang istimewa dan juga mempengaruhi gaya kepemimpinan karismatik. Dengan martabat dan pesona, pemimpin karismatik mampu mengendalikan bawahannya dengan mudah. Tidak semua orang dilahirkan dengan jiwa kepemimpinan, sebagian besar didapat dari pengalaman, pembelajaran dan proses kerja.

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatik :

1. Peningkatan loyalitas. Perusahaan atau organisasi yang dipimpin karismatik cenderung kohesif karena pekerjaannya memiliki tujuan yang jelas.
2. Pembibitan pemimpin baru. Karisma yang terpancar dari pemimpin dan manajer dapat memacu karyawan dibawah mereka untuk menjadi calon pemimpin selanjutnya.
3. Produktivitas tinggi. Para pemimpin ini sangat terampil dalam mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari orang-orang yang mereka kelola.
4. Merangkul inovasi. Pemimpin karismatik mendorong orang-orang disekitarnya menuju perubahan dan inovasi yang masuk akal.
5. Membangun budaya pelajar. Kualitas utama dari kepemimpinan karismatik adalah kerendahan hati dan komunikasi yang efektif.

Kelemahan gaya kepemimpinan karismatik :

1. Salah fokus. Kekuatan mereka untuk mempengaruhi orang lain bisa membutakan.
2. Organisasi terlalu bergantung. Ketika pemimpin keluar, mengundurkan diri, pensiun, ataupun meninggal akan berdampak negatif pada kelangsungan perusahaan atau organisasi.

Merasa sangat diagungkan. Pemimpin mungkin merasa sangat dimuliakan oleh orang-orang disekitarnya sehingga tidak belajar dari kesalahan yang lalu.

2.1.3 Motivasi Bekerja

Motivasi kerja merupakan salah satu kekuatan pendorong atau penggerak yang dimiliki dalam diri masing-masing orang yang ingin melakukan suatu kegiatan agar individu tersebut dapat bergerak, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan semua keterampilan dan potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, seperti yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk menciptakan motivasi yang kuat memerlukan perhatian khusus kepada karyawan untuk tujuan mendapatkan laba agar dapat berkesinambungan.

Motivasi yang baik dalam bekerja disediakan oleh perusahaan, yaitu berdasarkan gaji, tunjangan perumahan, kesejahteraan, hubungan rekan kerja, hubungan dengan atasan, pemberian bonus dan hadiah, promosi status, kebebasan berekspresi, serta penilaian dan kritik.

Motivasi sebagai pemuas kebutuhan adalah kepuasan yang berhubungan dengan kebiasaan orang untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena hasil menyelesaikannya. Menurut Ridwan (2012) menyatakan bahwa kebutuhan ini dijabarkan dalam indikator yang meliputi :

1. Semangat Kerja
2. Loyalitas Kerja
3. Perasaan bangga dengan tercapainya target
4. Kebebasan menyampaikan pendapat dan gagasan
5. Pengembangan potensi dan kemampuan

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2013) faktor motivasi kerja terdapat 2 garis besar, yaitu :

1. Faktor Intern yang terdapat dalam diri karyawan itu sendiri sering terlihat, misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya karyawan. Baru-baru ini banyak terjadi pergolakan karyawan di berbagai instansi. Munculnya protes, pemogokan dan sebagainya. Semua ini menunjukkan ketidaksinambungan dan ketidakharmonisan dalam hubungan kerja antara organisasi dan karyawannya. Ketidakharmonisan ini adalah sebuah gambar ada yang salah dalam organisasi, yaitu adanya perasaan tidak puas dari karyawan terhadap perlakuan buruk seorang pemimpin. Apabila organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, memberikan hak-hak mereka dengan baik, maka tidak akan ada keresahan yang dapat menimbulkan kerugian bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu organisasi harus mampu menciptakan kepuasan kerja karyawan dengan tetap menjamin semua haknya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
2. Faktor Ekstern yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja meliputi tempat kerja, fasilitas dan bantuan pekerjaan, kebersihan, termasuk hubungan kerja antara orang-orang yang sedang berada di tempat kerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan mereka berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting (Changgriawan, 2017).

Ada beberapa indikator kepuasan kerja, yaitu :

a) Kesesuaian pekerjaan

Pekerjaan yang sesuai diharapkan merupakan pintu gerbang sebagai indikator kepuasan kerja karyawan. Dengan pekerjaan yang sesuai, membuat karyawan semakin semangat dalam bekerja sesuai dengan bidang yang memang sudah diinginkan.

b) Menyenangi pekerjaan

Jika sudah sesuai dengan pekerjaannya, secara tidak sadar akan menyenangkan pekerjaannya. Karyawan yang senang dengan pekerjaannya bisa dikatakan senang antara sesuai dengan posisi yang diinginkan atau senang karena lingkungannya.

c) Mencintai pekerjaan

Mencintai pekerjaan bukan hanya karena kesesuaian posisi atau senang dengan lingkungan, namun memang berkomitmen untuk lama di perusahaan tersebut sebagai tempat bertumbuh dan berkembang.

d) Disiplin kerja

Karyawan yang memiliki sikap disiplin kerja juga terlihat dari bagaimana kinerja serta hasil dari pekerjaannya.

e) Prestasi kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur pada prestasi yang dicetak selama bekerja. Prestasi disini bukan bentuk piala, dapat berupa naik jabatan atau mendapatkan promosi.

f) Gaji

Gaji menjadi indikator akan kepuasan karyawan. Banyak karyawan yang

resign dengan alasan gaji yang tidak sesuai dengan workload.

g) Lingkungan kerja

Walaupun perusahaan tersebut adalah perusahaan impian dengan posisi yang diincar, jika rekan kerjanya tidak membuat nyaman, pasti akan membuat karyawan tidak puas dan berefek kepada kinerja.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai fungsi dari interaksi keterampilan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan atau pegawai ada hal yang yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja adalah perilaku organisasi yang berhubungan langsung dengan produksi barang atau penyediaan jasa. Kinerja sering dianggap sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari aktivitas yang dibutuhkan pekerja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan *employee engagement* lingkungan kerja yang mendukung dan mengambil peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Disisi lain, untuk mewujudkan komitmen organisasi diperlukan

lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini dapat dicapai melalui upaya pemeliharaan infrastruktur fisik seperti kebersihan yang terjaga secara teratur, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, dan tata ruang kantor yang nyaman (P. Kinerja et al., 2011).

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan, potensi, dan kemampuan rality (*knowledge + skill*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

3) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Byar dan Rue, mengemukakan adanya 2 faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang

digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu

tugas.

3) *Role* atau *task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa

perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun indikator kinerja karyawan, diantaranya :

- 1) Kualitas
adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan peralatan.
- 2) Kuantitas
adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 3) Pelaksanaan tugas
adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tangung jawab
adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

2.2 Penelitian Terdahulu

Langkah ini dilakukan agar penelitian dapat terfokus dan tidak mengulang penelitian yang sudah ada. Di bawah ini peneliti akan memberikan kesimpulan hasil penelitian sejenis yang pernah dilakukan :

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Rosiana Natalia Djunaedi, dan Lenny Gunawan (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik *simple random sampling* dalam pengambilan sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa program

studi IBM Universitas Cipura angkatan 2014 yang merupakan anggota bisnis tetapi menduduki jabatan selain pemimpin (CEO) tidak termasuk bisnis keluarga dan bisnis yang dijalankan oleh satu orang yaitu sebesar 167 mahasiswa. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 118 mahasiswa program studi IBM Universitas Ciputra angkatan 2014. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner yang menggunakan skala likert dan analisis data menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai signifikan yang didapatkan dari uji $F < 0,05$ dan uji $t < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (variabel bebas) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) didalam bisnis mahasiswa program studi IBM Universitas Ciputra angkatan 2014.

b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Anugerah Jaya.

Penelitian Yosua Ferdian Kurniawan (2018), yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di CV Anugerah Jaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan CV Anugerah Jaya. Jenis penelitian ini termasuk penelitian kausal dengan metode pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran angket dengan pengukuran skala likert. Teknik analisa data menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV Anugerah Jaya. Berdasarkan hasil nilai regresi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X)

berpengaruh dengan menunjukkan arah positif terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai beta sebesar 0.614. Hasil nilai uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai signifikansi sebesar $0.000 < 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang berbunyi: “Diduga terdapat pengaruh antara gaya ke-pemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan di CV Anugerah Jaya”, dinyatakan diterima.

c. Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD.

Penelitian Yunita Sari, Siti Khosiah, dan Kristiana Maryani (2020), yang berjudul Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang Provinsi Banten. Penelitian ini menggunakan metode Ex Post Facto. Teknik pengumpulan data untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru PAUD menggunakan kuesioner (angket), yang diberikan kepada 17 responden guru Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang Provinsi Banten. Teknik analisis data menggunakan analisis korelasi *product moment pearson*, hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,627 artinya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru PAUD Se-Kecamatan Anyar Kabupaten Serang

Provinsi Banten.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan.

Penelitian Indra Yugusna, Azis Fathoni, dan Andi Tri Haryono (2016) yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja dan kedisiplinan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan kedisiplinan karyawan pada SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang. Dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa jawaban responden dari pengumpulan data kuesioner. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan untuk mengetahui lebih jauh mengenai kondisi perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh, dimana populasi yang berjumlah 34 digunakan seluruhnya sebagai sampel. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan dalam menganalisis data, sedangkan uji hipotesisnya menggunakan uji t dan uji f, serta melakukan uji koefisien determinasi. Hasil uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan demokratis juga berpengaruh positif signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Sedangkan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kedisiplinan karyawan. Jika ditinjau dari uji F menunjukkan bawa secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan, serta berpengaruh positif signifikan pula terhadap kedisiplinan karyawan.

e. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar.

Penelitian I Wayan Juniantara, dan I Gede Riana (2015) yang berjudul Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. Populasi data yang dikumpulkan dalam penelitian adalah seluruh account officer yang berjumlah 130 orang dari 39 koperasi yang dijadikan obyek penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional. Karakteristik responden meliputi 23.85 % umur 30 sampai dengan 40 tahun, 13.85 % umur 19 sampai dengan 29 tahun, 5.38% umur 40 tahun keatas; 34.62 % karyawan perempuan dan 8.46% karyawan laki-laki; 40% dengan pendidikan SMA dan 3.08% dengan pendidikan S1. Deskripsi variabel terdiri dari variabel motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Dengan mencermati nilai rata-rata indikator

achievement (prestasi kerja), *advancement* (pengembangan diri), *Work it self* (pekerjaan itu sendiri), *recognition* (pengakuan), *company policy* (kebijakan perusahaan), *relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja), *work security* (keamanan kerja), *relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan), gaji.

f. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Fransiskus Ady, dan Djoko Wijono (2013) yang berjudul Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Unit Desa Depok Condongcatur Sleman Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa Motivasi kerja yang terdiri dari variable *Achievement* (X1), *Recognition* (X2), *Working Condition* (X3), dan *Wages* (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan Koperasi Unit Desa Depok Condongcatur Sleman Yogyakarta. Ini terbukti Fhitung lebih besar dari Ftabel ($11.407 > 2,4675$). Secara parsial motivasi kerja yang terdiri dari variable *Achievement* (X1), *Recognition* (X2), *Working Condition* (X3), dan *Wages* (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini terbukti dari hasil thitung masing-masing variabel lebih besar dari ttabel. Demikian juga hasil uji R² pada penelitian ini diperoleh nilai R² sebesar 0,324. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari variable *Achievement* (X1), *Recognition* (X2), dan *Wages* (X4) hanya sebesar 32,4%, sedangkan sisanya sebesar 68,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Untuk *Working Condition* (X3) secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Variabel yang paling besar mempengaruhi kinerja karyawan Koperasi Unit Desa Depok Condongcatur Sleman Yogyakarta berturut-turut adalah *Achievement* (X1) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,609; *Recognition* (X2) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,569; dan *Wages* (X4) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,507; dan *Working Condition* (X3) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,305.

g. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.

Penelitian Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019) yang berjudul Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan dinas sosial Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2), dan budaya kerja (X3) merupakan variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember yang berjumlah 32 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R². Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0.549 ($p > 0,05$). Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 ($p < 0,05$). Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang

signifikan antara lingkungan kerja terhadap turnover intention dengan tingkat signifikansi sebesar 0,005 ($p < 0,05$). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

h. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar.

Penelitian Ayu Desi Indrawati (2013) yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh 1) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil lokasi di rumah sakit-rumah sakit swasta di Kota Denpasar dengan menggunakan karyawan dan pasien rumah sakit sebagai responden penelitiannya. Pembuktian hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini 1) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, maka ada beberapa simpulan yang diuraikan sebagai berikut pertama, adanya perhatian yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan akan mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil

ini menunjukkan pelaksanaan sistem kompensasi dan karir yang baik, lingkungan kerja yang kondusif, adanya hubungan yang baik antara rekan sekerja dan atasan akan memicu kepuasan kerja karyawan, sehingga kemampuan teknis dan interpersonal nya menjadi baik pula. Jika ada peningkatan kemampuan teknis dan interpersonal, hal tersebut menandakan adanya peningkatan kinerja.

i. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini (2016) yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Sun Star Motor Cabang Negara. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara dan objeknya adalah kepuasan kerja, loyalitas karyawan, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian ini berjumlah 30 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, wawancara, dan pencatatan dokumen serta dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari (1) kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, (2) kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (3) loyalitas karyawan terhadap

kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara. Bagi para peneliti, khususnya yang tertarik dan berminat untuk mendalami tentang kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambah sampel atau populasi yang lebih luas agar dapat menguji variabel lain yang diduga kuat dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

j. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.X

Penelitian Lie, dan Lourenzo Vincenthius (2017) yang berjudul Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.X. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil pengukuran dari tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja karyawan di PT.X, juga mendeskripsikan dan menguji pengaruh positif dari kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT.X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh data – data tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dibutuhkan sebagai data primer dari penelitian ini. Data sekunder dari penelitian ini adalah berupa arsip – arsip perusahaan yang didapat dari direktur atau pemilik perusahaan yang berupa struktur organisasi, data karyawan, dan job description karyawan. Dari hasil rata – rata yang didapat melalui kuesioner kepuasan kerja diketahui hasil 3,17 yang berada di kategori sedang, artinya karyawan merasa cukup puas atas apa yang mereka dapatkan dan rasakan. Dari hasil rata – rata yang didapat melalui kuesioner kinerja diketahui hasil 3,10 yang berada di kategori sedang, artinya kinerja karyawan dapat terbilang cukup produktif. Dari uji hipotesis yang

digunakan yaitu diketahui hasil nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000 yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil/ Temuan Penelitian
1	Rosiana Natalia Djunaedi (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan.	X1 = Gaya Kepemimpinan Demokratis Y1 = Kinerja Karyawan	Menggun akan teknik analisis data regresi sederhan a.	Hasil dalam penelitian ini dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Yosua Ferdian Kurniawan (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Di CV Anugerah Jaya.	X1 = Gaya kepemimpinan Demokratis Y1 = Kinerja Karyawan	Teknik analisa data menggun akan analisis regresi linier sederhan a.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Yunita Sari, Siti Khosiah Kristiana Maryani (2020)	Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD.	X1 = Gaya Kepemimpinan Demokratis Y1 = Kinerja Karyawan.	Teknik analisis data menggun akan analisis korelasi <i>Product moment Pearson</i>	Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan demokratis, artinya terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja.
4	Indra Yugusna, Azis Fathoni, Andi Tri Haryono (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan.	X1 = Gaya Kepemimpinan Demokratis X2 = Lingkungan Kerja Y1 =	Analisis Regresi Linier Berganda . Untuk uji hipotesis menggun akan uji t	Hasil uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja

			Kinerja Karyawan Y2 = Kedisiplinan Karyawan	dan f, serta melakukan uji koefisien determinasi	karyawan.
5	I Wayan Juniantara, I Gede Riana (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar.	X1 = Motivasi X2 = Kepuasan Kerja Y1 = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Sederhana. Tehnik sampling yang digunakan adalah tehnik <i>Proportio nate Stratified Random Sampling.</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6	Fransiskus Ady, Djoko Wijono (2013)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	X1 = Motivasi Kerja Y1 = Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berupa Prestasi, Pengakuan, Kondisi Kerja, dan Upah memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.
7	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.	X1 = Motivasi Kerja X2 = Lingkungan Kerja X3 = Budaya Kerja Y1 = Kinerja Karyawan	Menggunakan teknik analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R2.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Ayu Desi Indrawati (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	X1 = Kepuasan Kerja	Menggunakan teknik analisis	Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini

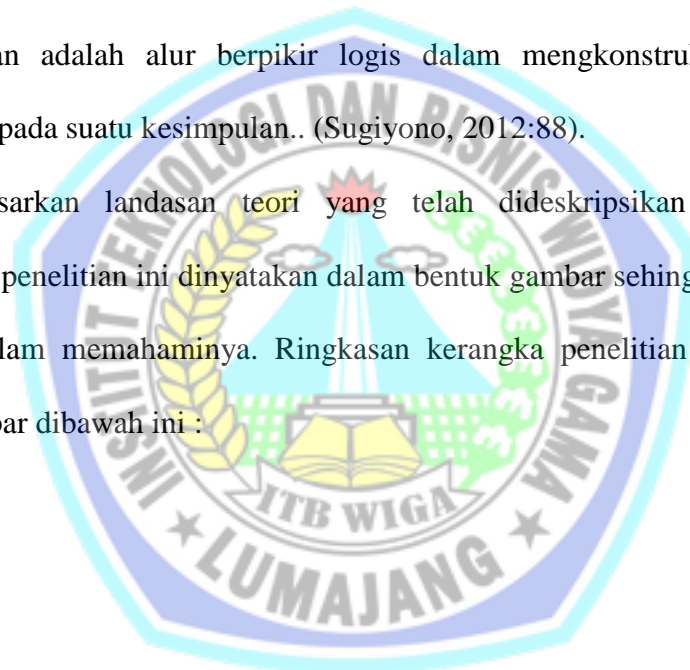
		dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar	Y1 = Kinerja Karyawan Y2 = Kepuasan Pelanggan	jalur (<i>Path Analysis</i>)	kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan.
9	Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthi ni (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.	X1 = Kepuasan Kerja X2 = Loyalitas Karyawan Y1 = Kinerja Karyawan	Menggunakan teknik analisis jalur.	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT Sun Star Motor Cabang Negara.
10	Lie, Lourenzo Vincenth ius (2017)	Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.X	X1 = Kepuasan Kerja Y1 = Kinerja Karyawan	Uji Validitas dan Reliabilitas serta Uji Hipotesis. Alat analisis menggunakan teknik analisis data linier berganda.	Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

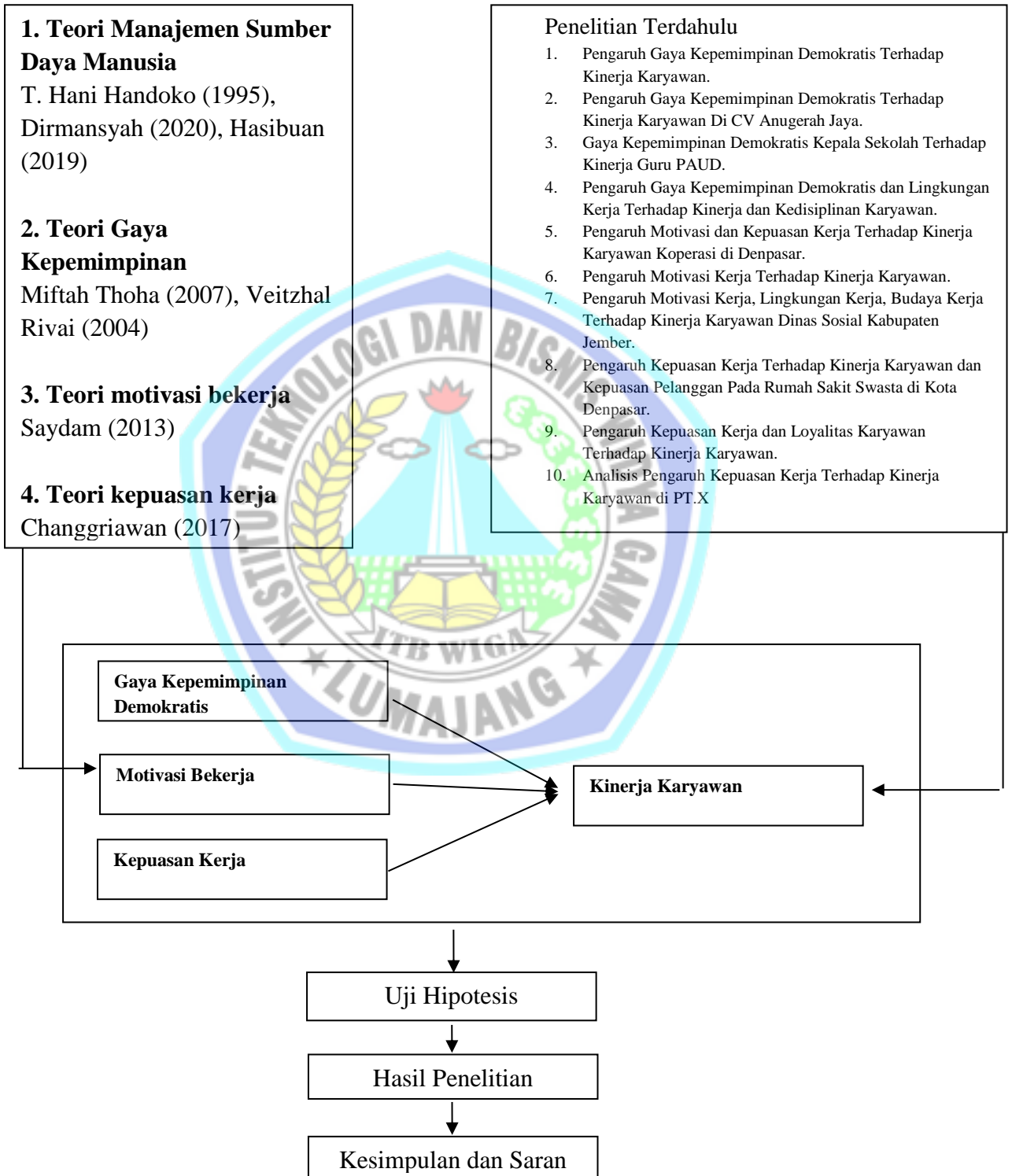
2.3 Kerangka Penelitian

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai isu penting. Kerangka yang baik secara teoritis menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Oleh karena itu, secara teori perlu dijelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Kriteria utama kerangka pemikiran untuk meyakinkan adalah alur berpikir logis dalam mengkonstruksi pikiran yang mengarah pada suatu kesimpulan.. (Sugiyono, 2012:88).

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan maka kerangka pemikiran penelitian ini dinyatakan dalam bentuk gambar sehingga pembaca lebih mudah dalam memahaminya. Ringkasan kerangka penelitian disajikan seperti pada gambar dibawah ini :





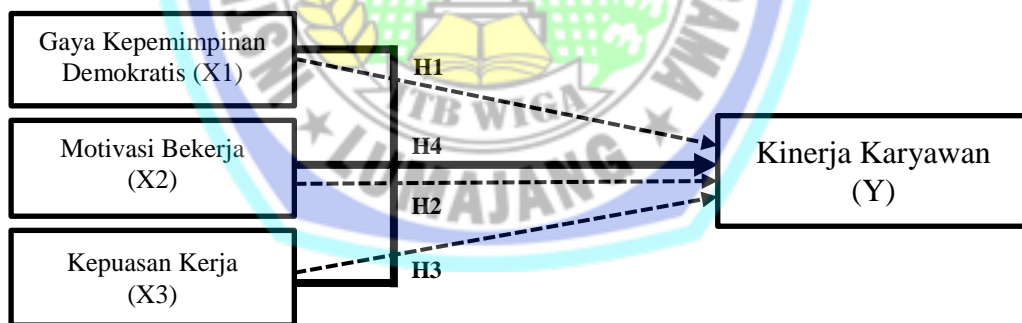
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber Data: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu

2.3.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan hubungan logis dari landasan teori dan kajian empiris. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tingkat eksplansi asosiatif. Pendekatan kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Agus, S. 2016:12).

Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan di atas, maka kerangka konseptual penelitian ini dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber Data: Olah data penelitian

Keterangan :

— : Secara simultan

- - - : Secara parsial

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:99) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah

pernyataan sementara yang masih bersifat praduga sehingga masih perlu dibuktikan kebenarannya.

a. Hipotesis pertama

Menurut Rivai (2002) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Hasil penelitian sebelumnya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rosiana dan Lenny, 2018).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosiana dan Lenny (2018) juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yosua Ferdian Kurniawan (2018). Hasil yang didapat dari penelitian ini menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh dengan menunjukkan arah positif terhadap kinerja karyawan.

H1 : Variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

b. Hipotesis Kedua

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2008).

Dessler (2009) mengemukakan secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologi, rasa

aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) didapatkan hasil bahwa motivasi bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Shanthakumary (2012), Dieleman (2003), Chaudhary *et al.* (2012), Muogbo (2013). Membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk mencapai *output* kinerja yang lebih tinggi.

H2 : Variabel motivasi bekerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

c. **Hipotesis Ketiga**

Kepuasan kerja adalah suatu tahapan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Sutrisno (2010: 77), menyatakan kepuasan kerja merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas dan kinerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan Ayu Desi Indrawati (2013) menyatakan hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,562. Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh Agus Tunggal Putra, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini (2016) hasil penelitian mengenai pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, diperoleh hasil variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Teori ini juga didukung oleh penelitian terdahulu dari Artadi (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

d. Hipotesis Keempat

Menurut Mifta Septarina (2017), Sumber daya perusahaan tidak akan berfungsi secara optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berfungsi secara optimal. Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang diselesaikan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chindy Cenora (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi bekerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan kesamaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka peneliti tertarik untuk menguji kembali terkait pengaruh gaya

kepemimpinan demokratis dan motivasi bekerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Untuk itu penguji mengajukan hipotesis yang keempat pada penelitian ini sebagai berikut :

H4 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi bekerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

