BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Menurut Drs. Malayu S. P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terjuwudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa 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 untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder." Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudunya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan hingga penghentian sumber daya manusia, dengan tujuan membantu pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan.

2. Peran Manajeman Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14-15) Peranan Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan.
c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian,
d. Meramalkan penawaran dan perminraan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
e. Memperkirakan keadaan perekonomuan pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
f. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perushaan sejenis.
g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
h. Melaksanakan Pendidikan, pelatihan dan penilai kinerja karyawan.
i. Mengatur mutase karyawan baik vertikal maupun horizontal.
j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Diakui bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mencapai tujuan, tetapi memimpin orang sangat menantang dan rumit.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Apabila kegiatan manajemen sumber daya manusia mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara benar dan menyeluruh, maka semuanya akan berjalan lancar. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini terbagi menjadi dua, yaitu :

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Tidak diragukan lagi ada kebutuhan untuk mengatasi visi dan misi organisasi. Sebagai sarana mengkomunikasikan visi dan misi organisasi, program perlu dikembangkan. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut,

program dirancang dan dibangun sedemikian rupa. Manajemen SDM berperan dalam hal ini.

2) Pengorgaisasian

Untuk melaksanakan poin perencanaan, fungsi ini harus dicoba. Membentuk organisasi untuk melaksanakan rencana yang telah dibuat setelah perencanaan selesai.

Membentuk organisasi dan kemudian memecahnya menjadi unit-unit dengan tujuan akhir yang sama tetapi kegunaannya berbeda adalah pengorganisasian. Dalam pengorganisasian, untuk membangun struktur organisasi yang dapat berfungsi sebagai simbol ikatan antar unit.

3) Pengarahan

Tanpa arah, organisasi tidak dapat berfungsi. Manajemen sumber daya manusia dengan demikian berkontribusi pada distribusi arah dalam hal ini. Dalam manajemen sumber daya manusia, semua instruksi dan dorongan diproses dan diatur. Dalam upaya untuk mendorong organisasi menuju tujuan yang diinginkan, dorongan dan arahan ditawarkan.

4) Pengendalian

Pengendalian ataupun pengawasan dicoba dengan menyamakan aksi anggota dengan tujuan yang sudah terbuat. Seluruh aksi yang dicoba anggota wajib berorientasi pada tujuan awal. Sehingga jika terdapat perihal yang tidak cocok bisa diminimalisir dan diatasi langsung melalui fungsi pengendalian ini.

Fungsi pengendalian bertugas mengoreksi totalitas penyimapanan yang terjalin. Walaupun fungsi manajemen sumber daya manusia yang terakhir, tetapi pada prosesnya pengendalian senantiasa dicoba terus menerus.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Sebagai fungsi pengadaan, fungsi manajemen sumber daya manusia memilih dan menempatkan pegawai di dalam perusahaan.

2) Pengembangan

Setelah akuisisi tenaga kerja, pengembangan dilakukan. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan adalah bagaimana peningkatan kapasitas ini

dilakukan. Ketika pegawai diterima dari seleksi penerimaan, proses pelatihan biasanya selesai.

3) Kompensasi

Kompensasi atau remunerasi merupakan fungsi operasional selanjutnya. Salah satu aspek terpenting dalam organisasi adalah kompensasi. Dalam fungsi operasional ini, manajemen SDM mengendalikan semua upah pekerja penyumbang.

4) Pengintegrasian

Setiap orang unik dalam pikiran, ide, tindakan, perilaku, dan sikap mereka. Konflik sering muncul karena integrasi sering menggunakan perbandingan ini. Akibatnya, diperlukan proses integrasi atau unifikasi. Selama proses integrasi, seseorang dituntut untuk mengubah pemikiran, rutinitas, dan tindakan yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

5) Pemeliharaan

Istilah "pemeliharaan" mengacu pada fungsi ini. Pemeliharaan diperlukan untuk menjaga sumber daya manusia saat ini dalam kondisi yang baik. Pemeliharaan sumber daya manusia memerlukan pengamanan dan peningkatan kemampuan tenaga kerjanya. Dengan memberikan pelatihan dan pelatihan motivasi, hal ini dapat dicapai. Pegawai harus dimotivasi agar tetap semangat dalam bekerja.

6) Pemutusan hubungan tenaga kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah fungsi manajemen SDM operasional terakhir. Dalam ini, fungsi manajemen SDM bertugas mengatur setiap dan semua pemutusan hubungan kerja, termasuk divisi, pensiun, dan PHK. Divisi ini menangani semua masalah pensiun bagi pegawai yang telah lama berkontribusi di industri.

Sedangkan menurut Malayu S. P Hasibuan (2016: 21-23) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

a) Perencanaan

Perencanaan tenaga kerja yang efektif dan produktif sesuai dengan persyaratan bisnis akan membantu dalam mencapai tujuan.

b) Pengorganisasian

Kegiatan mengatur seluruh pegawai melalui bagan organisasi pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi.

c) Pengarahan

Kegiatan yang mendorong semua karyawan untuk berkolaborasi, bekerja secara efektif dan efisien, serta berkontribusi pada tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d) Pengendalian

Mengontrol tindakan untuk memastikan bahwa semua karyawan mengikuti rencana dan mematuhi aturan perusahaan.

e) Pengadaan

Rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi karyawan yang memenuhi kebutuhan perusahaan.

f) Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

g) Kompensasi

Memberikan kompensasi langsung dan tidak langsung kepada karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan dalam bentuk uang atau barang.

h) Pengintegrasian

Kegiatan yang menyatukan kebutuhan dan kepentingan perusahaan untuk kepentingan karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

i) Pemeliharaan

Kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

j) Kedisiplinan

Karena sulit mencapai tujuan yang maksimal tanpa disiplin yang baik, maka fungsi manajemen sumber daya manusia adalah yang paling menentukan untuk mencapai tujuan.

k) Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia

secara tepat untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berjalan efektif, untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk secara strategis, etis, dan bertanggung jawab secara sosial meningkatkan kontribusi produktif karyawan untuk bisnis atau organisasi. Dengan mencapai tujuan mereka, manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai tujuan mereka. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2014:250) sebagai berikut :

a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
b. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
c. Untuk menghindari terjadinya manajemen dan tumpeng tindih dalam pelaksanaan tugas.
d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi (KIS), sehingga produktivitas kerja meningkat.
e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan daan pemberhentian karyawan.
g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan murtasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu S.P Hasibuan, 2014:170). Gaya kepemimpinan ini menunjukkan seorang pemimpin untuk memberikan petunjuk kepada bawahan ini merupakan hal penting yang harus dipahami oleh

seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang penting dalam perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia. Dimana salah satu tujuan organisasi adalah melakukan transformasi birokrasi menjadi lebih baik.

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Gaya Kepemimpinan Kharismatik merupakan karakteristik individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat membedakan dengan pemimpin yang lain. Dimana, pemimpin bisa implikasi terhadap inspirasi, penerimaan dan dukungan para bawahan. Menurut *Burns* yang dikutip Sudarwan Dawin yaitu "*Kharismatik leaders* atau pemimpin kharismatik yaitum pemimpin yang menggunakan pesona pribadi untuk membawa perubahan".

Gaya kepemimpinan kharismatik dimana seorang pemimpin sebenarnya adalah hal yang sangat istimewa. Akibatnya, para pengikutnya tidak pernah mengerti mengapa mereka harus terus mengikuti pemimpin itu. Pemimpin kharismatik adalah seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, visi dan misi yang matang, tegas dalam memberikan pekerjaan kepada bawahannya, dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Sutikno (2014) gaya kepemimpinan otoriter adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga pemimpin tidak perlu konsultasi dengan orang lain atau bawahannya dan tidak ada orang lain yang ikut campur. Pemimpin yang tergolong otoriter memiliki karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik negatif. Seorang pemimpin otoriter ini merupakan seorang yang egois, menunjukan sikap yang menonjolkan kelakuannyan dan selalu mengabaikan peran bawahannya dalam pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pendapat bawahannya.

Pemimpin yang otoriter ini memiliki beberapa ciri-ciri, dimana pemimpin otoriter lebih berorientasi pada pencapaian prestasi dan memiliki kekuasan untuk memutuskan suatu tujuan yang ingin dicapainya. Kelemahan yang dimiliki pemimpin otoriter ini adalah sikap dingin dan kejam yang sering mereka tunjukan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan otoriter dinilai

efektif jika diterapkan pada organisasi level menengah. Hal ini berdampak dari sebuah kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin otoriter yang tidak akan dirasakan oleh banyaknya orang.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya atau pola kepemimpinan yang bersifat demokratis, pemimpin harus senantiasa melibatkan pengikut dalam hal pengambilan keputusan. Jadi, seorang pemimpin akan selalu berusaha untuk melibatkan pengikutnya meskipun keputusan akhir tidak seperti yang diharapkan, tetapi dalam hal tersebut pemimpin akan berusaha untuk memfasilitasi konseptual dalam pengambilan keputusan secara bersama. Kepemimpinan juga dikaitkan dengan adanya keterampilan, kecakapan dan tingkat pengaruh seseorang. Namun, sifat kepemimpinan tidak selamanya dimiliki oleh orang yang tidak memiliki jabatan.

Indrawijaya dalam Rivai (2014:267), Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatannya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.

Menurut Robbins (2013:167) gaya kepemimpinan menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, megdelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih pegawainya. Sedangkan menurut Winardi (2015:78) mengemukakan gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan pengendalikan dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

Kepemimpinan demokratis cenderung aktif melibatkan lini bawah hanya untuk mengambil keputusan, mengdelegasikan wewenang dan juga melatuih pegawai agar meningkatkan kualitas kerja. Hal ini dapat juga dijadikan seorang pegawai mendapatkan sebuah pengalaman yang bermanfaat sehingga suatu waktu harus ditinggalkan seorang pemimpin, pegawai dapat bekerja sesuai dengan tujuan awal yang sudah disepakati bersama.

Gaya kepemimpinan yang bersifat demokratis dapat memiliki elemen atau struktur, elemen tersebut dapat dibagi menjadi lima kategori, ialah terkait sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian. Elemen ini memiliki indikator yang konkrit, indikator tersebut akan menjadi maksimal untuk menjadi suatu pertanyaan.

Setiap pegawai akan dapat aktif menjalankannya sebagai hasil pembagian tugas dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Akibatnya, setiap anggota mengetahui dengan tepat tugas-tugas yang dapat diberikan untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi. serta kemampuan untuk mengimplementasikan rencana secara tepat waktu dan efektif.

4. Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Demokratis

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator atau coordinator. Menurut Robbins (2013:168) ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis sebagai berikut :

a. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
b. Kegiatan didiskusikan, Langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat daj jika dibutuhkan petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua aatau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
c. Para anggota bebas bekerja dengan siapapun yang mereka mau dan pembagian tugasnya ditentukan oleh kelompok.
d. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
e. Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas.
f. Pemimpin adalah objektif dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasanya dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Sedangkan menurut Sudriamunawar dalam Ariani (2015:9) ciri-ciri seorang pemimpin yang menetapkan gaya kepemimpinan demokratis antara lain :

1) Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.

2) Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.
3) Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok.

5. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Seseorang pemimpin bukan untuk jadi seorang yang memimpin sja, akan tetapi harus memiliki kekuatan, berani untuk mengubah sikap sehingga pegawai menjadi *conform* dengan pemimpin. Berikut ini beberapa dimensi kepemimpinan menurut Robbins (2014:187) :

a. Perilaku, tindakan atau aktivitas dari manusia itu sendiri yang mempunyai bentangan yang sangat luas.
b. Komunikasi, suatu proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada penerima atau dari pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya untuk mengubah tingkah laku penerima.
c. Kemampuan, kapasitas seorang individu untuk melakukan suatu aktivitas.
d. Kualitas, suatu nilai yang melekat pada seseorang.
e. Pengembangan diri, potensi diri dan kepribadian seseorang untuk tujuan tertentu yang ingin dicapai.

6. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Pasolong dalam Ariani (2015:10) terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan demokratis, yaitu :

a. Keputusan dibuat bersama

Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang demokratis tidak segan-segan melibatkan bawahannya secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan dan aktivitas kerja.

b. Menghargai potensi setiap bawahan

Kepemimpinan yang demokratis mampu menggunakan kemampuan setiap anggotanya dengan selektivitas mungkin pada waktu dan situasi yang tepat karena mengakui potensi setiap orang dan mau mengakui keahlian para ahli di bidangnya masing-masing.

c. Mendengar kritik, saran atau pendapat dari bawahan

Bawahan sering memberikan umpan balik berupa kritik, saran, atau pendapat dalam kehidupan organisasi. Akibatnya, akan ada kecenderungan untuk meningkatkan potensi diri lebih jauh lagi, memperbaiki diri, dan belajar dari kesalahan.

d. Melakukan Kerjasama dengan bawahan

Pemimpin yang baik adalah seseorang yang dapat bekerja sama dengan orang lain dan mau terlibat langsung dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membantu organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin juga tidak takut untuk segera menjalankan tugasnya di lapangan.

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Handoko (2014:193), mengatakan "kepuasan kerja adalah emosiaonal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya."

Davis dalam Mangkunegara (2017:117) menyatakan "kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja." Pemaparan yang lebih spesifik tentang kepuasan kerja dapat terjadi apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi. Menurut Robbins (dalam Wibowo, 2016:415) berpendapat kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan terhadap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi didalam dan diluar pekerjaan.

Keseluruhan proses mental dan tindakan yang akan dilakukan karyawan terkait dengan kepuasan kerja. Akibatnya, kinerja dan proses mental

mereka terkait pekerjaan yang sedang dikerjakan akan dipengaruhi oleh sikap ini.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara umum adalah sikap dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat ditentukan dengan membandingkan beban kerja seseorang dengan imbalan yang diterimanya, sehingga harus berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Umam (2016:194) faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja sebagai berikut :

a. Gaji/Imbalan kepuasan kerja adalah fungsi dari jumlah banyak dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja dan bagaimana gaji diberikan.
b. Kondisi kerja yang menunjang ruang kerja yang sempit, panas dan tercampur cahaya lampu merusak mata, akan menggangu untuk bekerja. Dan seorang pekerja akan mencari alas an untuk keluar ruangan kerjanya.
c. Hubungan kerja yaitu rekan kerja dan atasan, sebagai berikut :

1) Hubungan kerja dengan rekan kerja kepuasan kerja pada para karyawan akan keluar, karena mereka akan ada dalam jumlah yang tertentu, berada pada satu ruangan kerja, sehingga dapat saling bertukar pendapat.
2) Hubungan kerja dengan atasan kepemimpinan yang konsisten terhadap kepuasan kerja adalah tenggang rasa.
3) Hubungan kerja dengan bawahan atasan yang memiliki jiwa kepemimpinan yang transformasional, untuk mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasi untuk kepuasan dalam pekerjaan.

Ada unsur yang dapat ditemui pada ciri instrinsik dari pekerjaan yaitu tantangan mental. Pekerjaan yang menuntut percakapan yang tinggi yang dimiliki tenaga kerja atau tuntutan pribadi tidak dapat terpenuhi tenaga kerja akan menimbulkan frustasi dan menjadi ketidakpuasan kerja.

Sedangkan menurut Afandi (2018:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang diantaranya sebagai berikut :

a) Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) Perbedaan (*Discrepancies*)

Sesuatu yang dilakukan seperti yang diharapkan. Kesenjangan antara apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya dan apa yang diharapkan dari mereka tercermin dalam pemenuhan harapan.

c) Pencapaian Nilai (*Values Attainment*)

Hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d) Keadilan (*Equity*)

Fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

e) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Pegawai akan bekerja keras dan puas dalam bekerja jika tempat kerja memiliki budaya yang positif dan harmonis.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:82) indikator-indikator kepuasan kerja di antarnya adalah sebagai berikut :

a. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

b. Upah/Gaji

Jumlah bayaran yang diterima seorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

c. Promosi

Kemungkinan seorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

d. Pengawas

Seorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

e. Rekan Kerja

Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaaan.

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2016:118) segala pendapat berupa uang, barang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai pembayaran atas jasa yang diberikannya kepada perusahaan merupakan kompensasi.

Menurut Widodo (2015:155), Penghargaan atau hadiah yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai pengakuan atas kontribusi mereka dan peningkatan produktivitas dikenal sebagai kompensasi.

Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2014:118) Istilah "kompensasi" mengacu pada semua pendapatan dalam bentuk uang atau barang yang diterima pegawai sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada bisnis.

2. Pengertian Kompensasi Langsung

Menurut Hasibuan (2013 : 118) kompensasi "Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yaitu, dalam bentuk gaji, upah, dan upah insentif. Kompensasi langsung merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya".

Kompensasi langsung ini bisa berbentuk gaji, upah, upah insentif, maupun uang lembur. Berikut pengertiannya:

a. Gaji adalah suatu bentuk imbalan dengan jaminan tertentu yang dibayarkan kepada pegawai tetap secara teratur. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja akan tetap menerima upah meskipun mereka tidak sedang bekerja.
b. Upah adalah suatu bentuk imbalan bagi pegawai sehari-hari berdasarkan kesepakatan untuk membayarnya.
c. Upah Insentif adalah upah tambahan yang dibayarkan kepada pegawai tertentu yang prestasinya melampaui norma. Pendukung prinsip keadilan menggunakan upah insentif ini untuk menentukan kompensasi..
d. Upah yang dibayarkan kepada karyawan untuk bekerja di luar jam yang ditentukan.

3. Pengertian Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung menurut Nawawi (2013) adalah program penghargaan kepada pegawai sebagai bagian keuntungan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi tidak langsung adalah : "merupakan kompensasi yang diterima oleh pegawai yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaannya antara lain, asuransi kesehatan, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, darmawisata. Kompensasi tidak langsung bisa berupa benefit servis dari perusahaan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka".

Nawawi (2013:3:16) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi berapa bagian yaitu :

a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi :
   1) Istirahat *on the job*, terdiri dari :
      a) Periode Istirahat
      b) Periode makan
      c) Periode waktu cuti
   2) Hari-hari sakit
   3) Liburan dan cuti
   4) Alasan lain, missal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.
b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, yaitu :
   1) Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
   2) Rencana-rencana pensiun
   3) Tunjangan hari tua
   4) Tunjangan pengobatan
   5) Pembentukan koperasi atau Yayasan yang mengelola kredit karyawan.
c. Program pelayanan pegawai, meliputi :
   1) Rekreasi
   2) Kafetaria
   3) Perumahan

4) Beasiswa Pendidikan
5) Fasilitas pembelian
6) Konseling finansial dan legal
7) Aneka ragam pelayanan lain.

d. Pembayaran kompensasi yang diwajibkan secara hukum. Dari contoh tersebut perlindungan ekonomi sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan, kompensasi tidak langsung digunakan untuk perlindungan ekonomi terhadap bahaya berupa tunjangan, kesehatan, pembayaran di luar jam kerja (sakit, liburan, cuti), dan program pelayanan karyawan. berupa penyediaan fasilitas (kendaraan, sarana olah raga, sarana ibadah). Pegawai menerima kompensasi tidak langsung untuk memastikan bahwa mereka bahagia di tempat kerja dan lingkungan kerja mereka kondusif untuk kesejahteraan mereka.

Pegawai diberikan kompensasi tidak langsung untuk membuat suasana kerja menyenangkan dan membuat mereka puas sehingga diharapkan mereka merasa nyaman di tempat kerja.

4. Indikator Kompensasi Tidak Langsung

Menurut Nawawi (2013) indikator-indikator kompensasi tidak langsung sebagai berikut :

a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja
b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya
c. Pelayanan dan peningkatan kesejahteraan

E. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kesuksesan manajemen dan ketergantungan pada kualitas sumber daya manusia menjadi semakin terjalin. Kemampuan, dorongan, dan dukungan individu yang diterima menentukan kinerja sumber daya manusia yang dicari oleh pemerintah atau bisnis. Sebuah bisnis atau pemerintahan akan terus

beroperasi secara efisien dan efektif jika pegawainya, khususnya sumber daya manusia, mampu melakukannya.

Harsuko (Priansa, 2017:49), menyatakan bahwa "kinerja adalah sejauh mana seorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan atau dengan memperlihat kompetensi yang dinyatakan *relevan* bagi perusahaan".

Sedangkan menurut Hasibuan (Ruliana, 2014:154) , "kinerja adalah suatu hasuk kerja yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, kesungguhan serta waktu".

Kinerja pegawai organisasi diukur dari seberapa baik pegawai menggunakan keterampilan, pengalaman, kualitas, dan kuantitas pekerjaan mereka untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka. Kinerja dianggap tinggi jika tujuan dapat dipenuhi tepat waktu, sedangkan kinerja dianggap rendah jika tidak tercapai dalam waktu yang ditentukan.

2. Dimensi Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja dilakukan untuk melihat kinerja. Ada beberapa dimensi untuk mengukur kinerja pegawai sebagai berikut :

a. Tingkat kemampuan, kapasitas seseorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan.
b. Keterampilan dan pengetahuan, kapasitas karyawan untuk mempraktekkan teori yang sudah diketahuinya dan pengetahuan yang sudah diketahuinya.
c. Bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dalam kelompok disebut kolaborasi.
d. Aturan dalam organisasi yang telah ditetapkan untuk dipatuhi adalah disiplin.

3. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator yang dilakukan penilaian kerja pegawai yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2013) sebagai berikut :

4) Kualitas Kerja (*Quality Of Work*) Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
5) Inisiatif (*Initiative*) Anggota organisasi memiliki inisiatif dan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dan menyelesaikan masalah di tempat kerja tanpa menunggu instruksi.
6) Ketepatan waktu (*Propteness*) terkait dengan ketepatan waktu kegiatan yang dilakukan. Ketepatan waktu menunjukkan seberapa baik waktu yang tersedia digunakan.
7) Kemampuan (*Capability*) menunjukkan kemampuan anggota organisasi untuk melaksanakan tanggung jawab dan fungsinya secara efektif.
8) Komunikasi (*Communication*) menekankan kerjasama dan komunikasi antar anggota organisasi.

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang.

F. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, ada faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut. Faktor kepemimpinan (*lesdership factors*). Faktor kepemimpinan ini terkait dengan seberapa baik pemimpin, manajer, atau pemimpin kelompok kerja mendukung dan membimbing pegawai dalam tugas pokok dan tugas yang mereka lakukan untuk perusahaan. Untuk melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan menetapkan tujuan, para pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan tingkat kepercayaan yang tinggi.

Maka dalam hal ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah antara pemimpin dan pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis adalah cara yang dimiliki seseorang ketika mengajak sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan semangat, motivasi, dan percaya diri. Menurut Kartono (2013:86) kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat

koordinasi pekerjaan terhadap seluruh jawaban dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Hasil riset yang dilaksanakan oleh Djunaedi, Rosiana Natalia Gunawan, Lenny (2018) bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan yang demokratis dapat memotivasi bawahan, menumbuhkan loyalitas pegawai, menumbuhkan kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan bawahan, dan yang terpenting meningkatkan partisipasi bawahan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara meningkatkan motivasi kerja dan kepemimpinan yang persuasif.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan perilaku emosional yang menyenangkan dan menyayangi pekerjannya. Kepuasan kerja bisa diperoleh dari hasil kerja yang di apresiasi, penempatan yang baik, perlakuan yang baik, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja akan mencintai dan menyenangi pekerjaannya, sehingga mampu menunjukkan moral dan disiplin kerja yang baik, hingga akhirnya mampu meningkatkan prestasi dan kinerjanya. Hasil riset dilaksanakan oleh (Edi Sugiono & Meiland Fitriana, 2018) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Apabila Kepuasan kerja tercapai dengan kebutuhan pegawai terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana pegawai dalam kondisi emosi yang bahagia ataupun emosi positif maka, akan meningkatkan kinerja pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karena pegawai tidak akan merasa terbebani oleh pekerjaan mereka tetapi kebalikannya tetap merasa aman dan bahagia ketika diberikan tanggung jawab.

3. Pengaruh Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi tidak langsung adalah : "Merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan secara langsung dengan pekerjaanya antara lain, asuransi kesehatan, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushola, olahraga, darmawisata. Kompensasi tidak langsung bisa berupa benefit servis dari perusahaan yang

diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka". Sesuai dengan kemampuan perusahaan, kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan pegawai yang tidak terkait dengan prestasi kerja. Hasil riset dilaksanakan oleh Wandy Zulkarnaen & Risa Herlina, (2018) bahwa kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi tidak langsung ialah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap seluruh pegawai sebagai upaya meningkatkan kesekahteraan pegawai. Kompensasi tidak langsung ini dapat berbentuk tunjangan, program tunjangan, ataupun sarana. Pemberian tunjangan misalnya seperti bonus kerja dapat merangsang kinerja pegawai dalam mencapai target kerja yang ditentukan. Hal ini disebabkan pegawai secara tidak langsung merasakan kepuasan kerja dengan emosi yang senang dan positif sehingga pegawai akan memberikan kinerja yang baik.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai Sebagai Rujukan Penelitian

Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang ingin dilakukan digabungkan menjadi apa yang disebut dengan "penelitian sebelumnya". Tujuan dari penelitian sebelumnya ini adalah untuk mempelajari bagaimana metode penelitian dan temuan dicapai. Saat membuat dan menganalisis sebuah penelitian, penelitian sebelumnya ini berfungsi sebagai tolok ukur. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah langkah penulis sudah benar atau belum.Berikut hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini, yaitu :

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Rujukan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Edi Sugiono, Darmadi, Suryono Efendi (2021)	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI	Bahwa pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1 Lanjutan

2	Muhammad Alwi, Edi Sugiono (2019)	Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat	Bahwa pengaruh rekrutmen, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat
3	Elsa Nopitasari, Herry Krisnandy (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Instrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi instrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Edi Sugiono, Sugito Efendi, Jamaluddin Al-Afgani (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Wibee Indoedu Nusantara (Pustaka Lebah) di Jakarta	Bahwa Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan nyata terhadap kinerja karyawan.
5	C.Sri Hartati, Ruddy Winarko (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Evektivitas Kerja Karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan	Bahwa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Komepnsasi Terhadap Evektivitas Kerja Karyawan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Yunita Susanti (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda	Bahwa gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja Pegawai berpengaruh sangat signifikan dan liner terhadap kinerja pegawai.
7	(Arda, 2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan	Bahwa pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan.
8	T. Retnoningsih dan BS Sunuharjo (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

9	Wandy Zulkarnaen dan Risa Herlina (2016)	Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional PT Pranata Jaya Abadi Banjaran	Bahwa pengaruh kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.
10	Mardiana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekertariat Daerah Kota Samarinda	Bahwa Gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2022

H. Kerangka Analisis

Penelitian ini untuk menguji pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan kompensasi tidak langsung (X_3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y).

Gambar 2.1

Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Rumusan masalah penelitian dapat dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dan hipotesis merupakan tanggapan sementara terhadap kalimat tersebut. Hal ini, diklaim, semata-mata berdasarkan data empiris yang dikumpulkan melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan awal masalah penelitian, peneliti mencoba memberikan hipotesis yaitu sebagai berikut :

H_1 : Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pelayanan, Pengawasan dan Pengendalian Sosial (P3S) Suku Dinas Jakarta Timur.

H_2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pelayanan, Pengawasan dan Pengendalian Sosial (P3S) Suku Dinas Jakarta Timur.

H_3 : Kompensasi tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pelayanan, Pengawasan dan Pengendalian Sosial (P3S) Suku Dinas Jakarta Timur.