

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia. (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resources, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah human resources management (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora (1997) dalam Sutrisno (2020:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997) dalam Sutrisno (2020:5), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan Sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, et al.(1992) dalam Sutrisno (2020:6), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen

sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar (1999) dalam Sutrisno (2020:7), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
2. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001) dalam Sutrisno (2020:7), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai juannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer ini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan merupakan model atau gaya bagi seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan membimbing individu lainnya agar dapat mencapai tingkatan organisasi yang sama (Munawaroh, 2020). Setiap pemimpin pasti memiliki karakteristiknya sendiri dalam mempengaruhi orang lain dan organisasi. Karakteristik yang dipilih tersebut dapat disebut juga sebagai gaya kepemimpinan. Perilaku atau cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perasaan, pikiran, sikap, serta perilaku anggotanya disebut sebagai gaya kepemimpinan (Djunaedi & Gunawan, 2018). Menurut Fahmi (2021), kepemimpinan merupakan "suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang cara untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan".

Setiap pemimpin pastinya memiliki strategi atau *style* tersendiri untuk mengatur jalannya ritme organisasi serta mengatur cara bekerja pegawainya dengan tujuan akhir mencapai tujuan secara bersama-sama yang sudah disepakati sebelumnya. Menurut Hutahaean, (2021:6), Gaya kepemimpinan merupakan "sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan keperibadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin".

Gaya kepemimpinan demokratis ini bercermin pada bagaimana cara seorang pemimpin menghargai setiap potensi yang ada dalam kelompoknya, senantiasa menerima kritik dan saran yang ada kemudian dijadikan rujukan dalam proses pengambilan kebijakan organisasi untuk kebaikan bersama. Dalam hal pengambilan kebijakan strategis melibatkan seluruh anggota dengan cara mufakat dengan tujuan meminimalisir konflik yang ada dalam organisasi. Eroy (2018), berpendapat kepemimpinan demokratis

merupakan golongan pelaksana berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan organisasi tanpa ada rasa paksaan, disamping itu turut mengembangkan pemikiran-pemikiran dalam menentukan dan atau memutuskan metode-metode yang terbaik dalam pelaksanaan pekerjaan".

2.1.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Pasolong, Hardianti dalam Garis dkk (2021) terdapat indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya, diantaranya adalah:

a. Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya dalam membuat keputusan, serta melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Karena seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis menginginkan saran, pendapat, maupun kritik dari pegawainya.

b. Menghargai potensi bawahannya

Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

c. Mendengar kritik, saran atau pendapat dari pegawai

Mendapatkan kritikan, saran atau pendapat dari pegawai merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerjasama atau terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

2.1.3. Disiplin

Didalam kehidupan sehari-hari manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup diantara individu-individu lain, dimana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain. Demikian juga kehidupan dalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja. Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2020:86), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalangan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan pun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semuanya terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses Operasi di hari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan (Siagian, 2002) dalam Sutrisno (2020:86).

2.1.3.1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2020:89), faktor yang memengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

2.1.3.2 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun

akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap Perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut

melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku disiplin karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang tidak disiplin akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut Gitosudarmo, 2001 dalam Sutrisno (2020:110). Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya. Menurut Zainal, V.R., et al (2018), motivasi merupakan "serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Pendapat senada dikemukakan Setiana, (2019) , Motivasi kerja merupakan "suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya".

Pendapat tersebut diperkuat oleh Hasibuan (2020), yang mendefinisikan motivasi kerja sebagai "pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan".

Dari pemahaman tersebut dapat digambarkan pula bahwa didalam motivasi terdapat dua komponen pertama arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan yang kedua kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja).

2.1.4.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja. Walaupun kadar kemampuan kerja itu berbeda-beda untuk setiap orang, tetapi pada dasarnya ada

hal-hal yang umum yang harus dipenuhi untuk terdapatnya kepuasan kerja bagi para karyawan. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- a. Hak otonomi
- b. Variasi dalam melakukan pekerjaan.
- c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran.
- d. kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, mempunyai supervisor yang angkuh mau benar sendiri,

tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaansaja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan

kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedu dukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberi kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

2.1.4.2. Indikator Motivasi Kerja

(Hafidzi 2019) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa Indikator motivasi kerja yaitu :

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti: takut, cemas, bahaya.

3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Setiap instansi tentunya selalu dituntut untuk memiliki performance terbaik dalam segala aktifitasnya, dari hal tersebut dmaka diturunkan kepada pegawai untuk selalu memiliki inovasi serta strategi untuk beraktifitas kerja secara maksimal dengan tujuan atau output akhir pencapaian tujuan semaksimal mungkin dalam bentuk kinerja yang memuaskan.

Kinerja dapat diartikan sebuah pencapaian yang diperoleh seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja berbicara mengenai apa yang dikerjakan dan bagaimana metode pengerjaan dari karyawan. Kinerja karyawan memiliki hakikat bahwa suatu capaian kerja karyawan dapat dihasilkan sesuai prosedur yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan agar dapat mencapai target, sasaran kerja serta dan visi misi yang dimiliki oleh perusahaan Wibowo dalam Primawanti (2022).

Secara teoretis, kinerja karyawan merujuk pada gambaran tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program kerja serta kebijakan yang diterapkan oleh suatu perusahaan. Menurut Edison, dkk (2018), kinerja pegawai merupakan “hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sedangkan menurut Fahmi (2021), menyatakan kinerja itu adalah “hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Kasmir, (2019), menyatakan kinerja merupakan “hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. agar pencapaian kinerja dapat diperoleh dengan secara maksimal maka perlu dilaksanakan adanya pengukuran kinerja.

2.1.5.1. Faktor- Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam Hubungannya dengan kinerja organisasi maka ukuran baik dan buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam Hubungannya dengan kinerja organisasi maka ukuran baik dan buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan/pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan yang positif dari atasan.

2.1.5.2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Nopitasari dkk (2018) kinerja karyawan memiliki enam indikator, yaitu sebagai berikut.

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis, disiplin, motivasi kerja dan kinerja karyawan relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan dapat disajikan di bawah ini.

Elsa Nopitasari, Herry Krisnandy (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja PT. Pangansari Utama Food Industry. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Dengan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur.

Rivan Ti Tomi, Jonfrid Siae, Olivia Winda Ony Panjaitan (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor bapelkes provinsi kalimantan tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dengan jumlah responden sebanyak 36 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor bapelkes provinsi kalimantan tengah.

Muh. Ferils, Mega Utami (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dalam penelitian ini semua populasi dijadikan sampel dengan jumlah 74 responden. Hasil analisis data diperoleh terbukti bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju

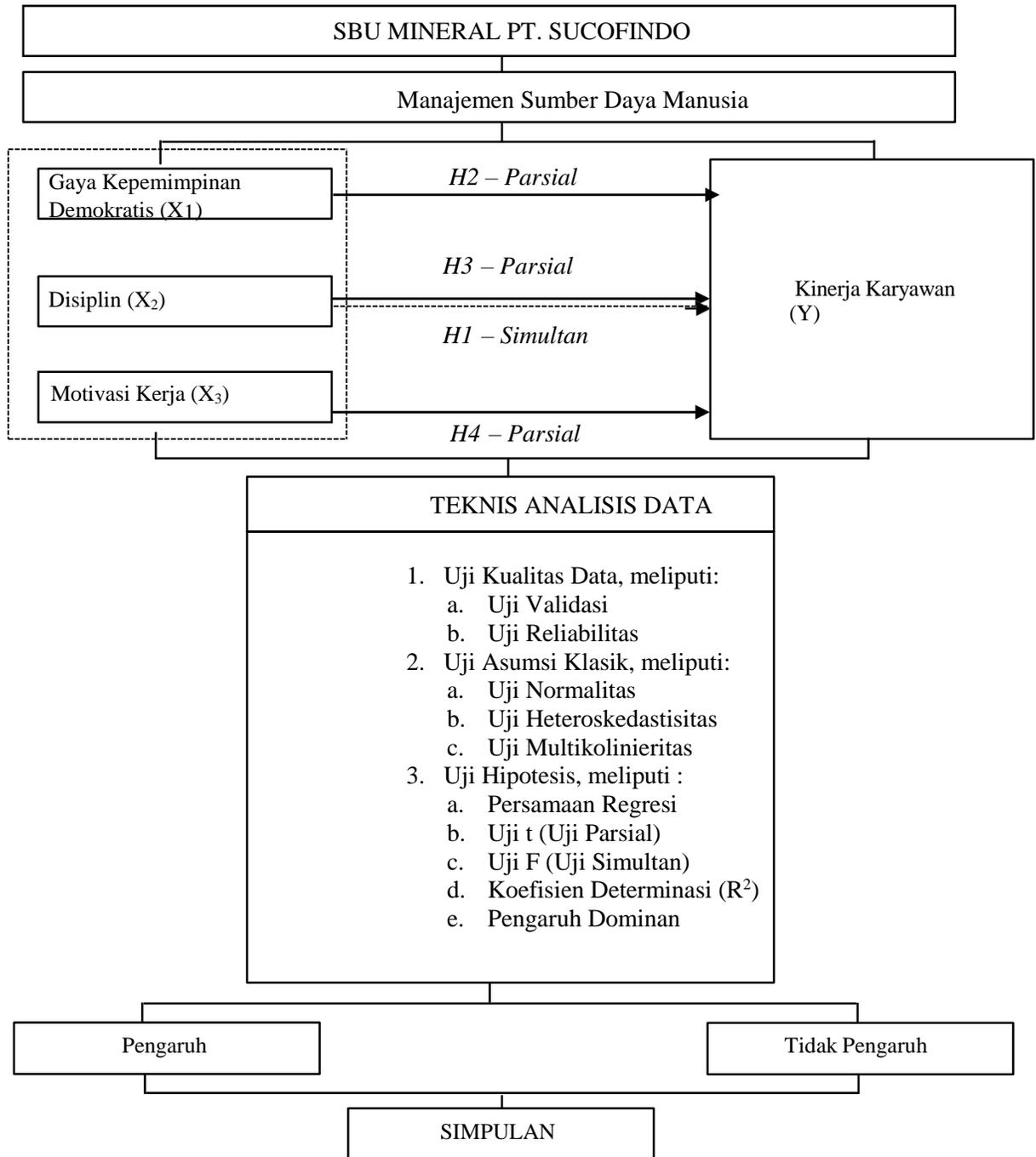
Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Elsa Nopitasari, Herry Krisnandy (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja PT. Pangansari Utama Food Industry	Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, disiplin kerja dan kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	Dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT

				Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur.
Rivan Ti Tomi, Jonfrid Siae, Olivia Winda Ony Panjaitan (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor bapelkes provinsi kalimantan tengah	Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor BAPELKES Provinsi Kalimantan Tengah.
Muh. Ferils, Mega Utami (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju	Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian

				Agama Kabupaten Mamuju.
--	--	--	--	-------------------------------

2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 1.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara simultan gaya kepemimpinan demokratis disiplin dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara simultan gaya kepemimpinan demokratis disiplin dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SBU Mineral PT. Sucofindo.