



MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Desi Kristanti | Adrie Charviandi | Poniah Juliawati | Budi Harto
Titin Astuti | Nurlelasari Ginting | Rijal | Husain Nurisman | Barin Barlian
Titin Patimah | Saprudin | Freddy Triono | Muhammad Taher Rambe
I Ketut Edy Mulyana | Abdul Manap

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pelaksanaan visi dan misi perusahaan sangat bergantung dari kapasitas dan manajemen dari sumber daya manusia yang ada. Untuk itu penempatan seseorang pada posisi yang tepat sangat penting bagi perusahaan. Sebagai bentuk pelaksanaan implementasi visi dan misi tersebut maka sebuah organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk pengaturan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan terhadap sumber daya manusia.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mnata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Perspektif dan Konsep MSDM
- Bab 2 Perencanaan dan fungsi manajemen SDM
- Bab 3 Pengembangan SDM
- Bab 4 SDM dan Organisasi Kerja
- Bab 5 Analisis jabatan
- Bab 6 Seleksi dan Rekrutmen SDM
- Bab 7 Kinerja dan penilaian kinerja
- Bab 8 Manajemen pelatihan
- Bab 9 Disiplin kerja
- Bab 10 Produktivitas kerja
- Bab 11 Kompensasi
- Bab 12 Kepuasan kerja
- Bab 13 Semangat kerja
- Bab 14 Etika dan profesionalisme kerja
- Bab 15 MSDM pada perusahaan berbasis digital

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Desi Kristanti, S.E., M.M.
Adrie Charviandi, S.E., M.M.
Poniah Juliawati, A.KS., M.M
Budi Harto, S.E., M.M
Titin Astuti, S.E., M.Si.
Nurlelasari Ginting, S.E., M.M.
Rijal, S. Sos., M.AP.
Husain Nurisman, S.T., M.M.
Barin Barlian, M.M.
Titin Patimah, S.E., M.M.
Saprudin, S.E., Ak., M.M., M.Ak.
Freddy Triono, M. Par
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.
I Ketut Edy Mulyana, S.Pd., S.S., M.M.
Dr. Abdul Manap, S.E., M.M., M.BA.



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Desi Kristanti, S.E., M.M.; Adrie Charviandi, S.E., M.M.; Poniah Juliawati, A.KS., M.M.; Budi Harto, S.E., M.M.; Titin Astuti, S.E., M.Si.; Nurlelasari Ginting, S.E., M.M.; Rijal, S. Sos., M.AP.; Husain Nurisman, S.T., M.M.; Barin Barlian, M.M.; Titin Patimah, S.E., M.M.; Saprudin, S.E., Ak., M.M., M.Ak.; Freddy Triono, M. Par; Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.; I Ketut Edy Mulyana, S.Pd., S.S., M.M.; Dr. Abdul Manap, S.E., M.M., M.BA.

Editor : Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Profreader : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Endar Widi Sugiyo

ISBN : 978-623-487-644-4

No. HKI : EC00202308373

Diterbitkan oleh : EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2023
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Perspektif dan Konsep MSDM, Perencanaan dan fungsi manajemen SDM, Pengembangan SDM, SDM dan Organisasi Kerja, Analisis jabatan, Seleksi dan Rekrutmen SDM, Kinerja dan penilaian kinerja, Manajemen pelatihan, Disiplin kerja, Produktivitas kerja, Kompensasi, Kepuasan kerja, Semangat kerja, Etika dan profesionalisme kerja serta MSDM pada perusahaan berbasis digital

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis merasa bahwa Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Januari 2023

DAFTAR ISI

PRAKATA	III
DAFTAR ISI	IV
DAFTAR GAMBAR	VIII
DAFTAR TABEL	IX
BAB 1 PERSPEKTIF DAN KONSEP MSDM	11
A. Pendahuluan	11
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	12
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	12
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
E. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
F. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.....	18
G. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	20
BAB 2 PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA	25
A. Pendahuluan	25
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	25
C. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia	26
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
E. Perencanaan Strategi MSDM	33
F. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia.....	37
BAB 3 PENGEMBANGAN SDM	42
A. Pendahuluan	42
B. Pengembangan SDM	43
C. Perbedaan HRD dan HRM.....	45
D. Fungsi Pengembangan SDM.....	45
E. Peran dan Output HRD lainnya	48
F. Kerangka Kerja Proses HRD	49

G. Pentingnya HRD Dalam Bisnis	52
BAB 4 SDM DAN ORGANISASI KERJA	56
A. Pendahuluan.....	56
B. SDM dan Organisasi Kerja.....	58
C. Peran SDM dalam Organisasi.....	64
D. SDM Mendorong Penciptaan Nilai Bagi Organisasi.....	66
BAB 5 ANALISA JABATAN	68
A. Pendahuluan.....	68
B. Analisa Jabatan Bagi Perusahaan	68
C. Tujuan Analisa Jabatan	71
BAB 6 SELEKSI DAN REKRUTMEN	81
A. Pendahuluan.....	81
B. Definisi Seleksi dan Rekrutmen	82
C. Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan	83
BAB 7 KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA	95
A. Pendahuluan.....	95
B. Kinerja	98
C. Penilaian Kinerja	103
D. Kesimpulan.....	107
BAB 8 MANAJEMEN PELATIHAN.....	109
A. Pendahuluan.....	109
B. Apa itu Pelatihan.....	110
C. Menentukan Kebutuhan Pelatihan	113
D. Assesmen Pelatihan	116
E. Merencanakan Program Pelatihan.....	118
F. Penerapan Program Pelatihan.....	123
G. Evaluasi Pelatihan	125
BAB 9 DISIPLIN KERJA.....	128
A. Pendahuluan.....	128
B. Disiplin Kerja	130

C. Pentingnya Disiplin Kerja	131
D. Tujuan Disiplin Kerja.....	132
E. Membentuk Disiplin Kerja	134
F. Bentuk Disiplin Kerja.....	134
G. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai	137
BAB 10 PRODUKTIVITAS KERJA	141
A. Pendahuluan.....	141
B. Pengertian Produktivitas Kerja.....	142
C. Pegawai Yang Produktif.....	144
D. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja..	145
E. Mengukur Produktivitas Kerja	149
F. Indikator Produktivitas Kerja	151
G. Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja.....	152
H. Upaya Peningkatan Produktivitas	153
BAB 11 KOMPENSASI.....	155
A. Pendahuluan.....	155
B. Pemberian Kompensasi.....	158
C. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	159
D. Manfaat Pemberian Kompensasi.....	165
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	167
F. Jenis-jenis Kompensasi	170
G. Komponen Kompensasi	171
BAB 12 KEPUASAN KERJA	173
A. Pendahuluan.....	173
B. Definisi Kepuasan Kerja.....	174
C. Kepemimpinan	175
D. Kecerdasan Emosi.....	177
E. Pemimpin Kharismatik	178
F. Gaya Kepemimpinan.....	180

G. Pengaruh Kepribadian Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan	183
H. Pengaruh Kepuasan Kerja	185
I. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja	186
BAB 13 SEMANGAT KERJA	190
A. Pendahuluan.....	190
B. Pengertian Semangat Kerja.....	192
C. Aspek Semangat Kerja	193
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja	195
E. Motivasi dan Semangat Kerja	198
BAB 14 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA	200
A. Pendahuluan.....	200
B. Etika Profesi.....	201
C. Prinsip Etika Profesi	204
D. Manfaat Etika Profesi	206
E. Skill Etika dan Profesionalisme Kerja	208
F. Pengambilan Keputusan.....	209
BAB 15 MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL	213
A. Pendahuluan.....	213
B. Human Capital Berbasis Digital.....	214
C. Persiapan Perusahaan Berbasis Digital.....	216
D. Transformasi Digital	217
E. Perubahan Strategis	220
F. Penilaian.....	223
DAFTAR PUSTAKA	226
TENTANG PENULIS	241

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Elemen sumber daya manusia tertentu dalam organisasi (kontribusi pribadi)	62
Gambar 5. 1	Analisis Pekerjaan Sebagai Alat Perencanaan SDM.....	70
Gambar 5. 2	Keputusan Dalam Proses Analisis Pekerjaan	74
Gambar 8. 1	Pelatihan dan pengembangan	110
Gambar 8. 2	Proses Perencanaan Pelatihan.....	113
Gambar 8. 3	Contoh Pengaturan Tempat Duduk Saat Pelatihan	122
Gambar 8. 4	Contoh Formulir Evaluasi Pelatihan.....	127
Gambar 9. 1	Indikator Yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Pegawai.....	138
Gambar 14. 1	Sistematika Etika.....	203
Gambar 14. 2	Area Profesionalisme Kerja.....	207
Gambar 15. 1	Perubahan Strategis	223

DAFTAR TABEL

Tabel 5. 1	Perbedaan tingkat Analisis Pekerjaan antara Fakta dan Pemahaman	69
Tabel 5. 2	pembagian tanggung jawab antara Unit SDM dengan Manajer	74
Tabel 5. 3	Uraian Pekerjaan dan Persyaratan Minimal Pekerjaan.....	77
Tabel 8. 1	Perhatian Utama dalam Asesmen Kebutuhan Pelatihan	117
Tabel 8. 2	Metode Pelatihan	120
Tabel 15. 1	Perbandingan Pendekatan Berdasarkan In/Out, Resource-Based, dan Gerilya MSDM Pada Perusahaan Berbasis Digital	215
Tabel 15. 2	Kemampuan Diri	218
Tabel 15. 3	Kemampuan Diri	219
Tabel 15. 4	Komponen Perubahan Strategis	220

BAB 12

KEPUASAN KERJA

A. Pendahuluan

“ahh, males banget masuk kerja hari ini, karena satu shift sama pak Anu” - pernahkah kita merasa seperti itu dulu, sewaktu kita akan masuk kerja dan ternyata kita satu shift dengan orang yang membuat kita tidak suka ditempat kerja, atau kita akan bertemu dengan pemimpin yang menyebalkan sehingga kita memutuskan untuk mengambil alasan untuk tidak masuk kerja. Menurut (Sembiring & Tanjung, 2021) selain dari ganjaran dari hasil kerja berupa upah, kepuasan kerja juga merupakan salah satu dari sikap umum yang ingin diterima oleh seorang pekerja. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi merupakan beberapa hal juga yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Menurut (Ardhini, 2014) Seseorang menggunakan gaya kepemimpinan sebagai norma perilaku sehingga dapat mempengaruhi orang lain. Untuk dapat mengelola karyawannya, maka gaya kepemimpinan diterapkan, digunakan dan dikomunikasikan sehingga dapat diterima oleh karyawannya, karena akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan dapat dicapai tujuannya Waridin dan Bambang Guritno dalam (Fauzen, 2014) .

Definisi proses pengaruh sosial seorang pemimpin dimana kemampuan seorang pemimpin dinilai dari bagaimana seseorang dengan gaya kepemimpinannya mengusahakan mendapatkan partisipasi karyawannya secara sukarela dalam rangka untuk mencapai tujuan dan keberhasilan dari

perusahaan atau organisasi secara bersama-sama. Meningkatkan kinerja serta meningkatkan dari sisi disiplin kerja dapat dicapai karena adanya faktor gaya kepemimpinan yang bahkan dapat membuat terjadinya peningkatan kinerja dan bahkan lebih baik dari sebelumnya.

B. Definisi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa referensi yang membicarakan mengenai definisi dari kepuasan kerja, salah satunya adalah definisi lain dimana Suyasa mengatakan kepuasan kerja merupakan sebagai sikap yang menunjukkan ukuran/ tingkat pemikiran setuju atau tidak setuju, perasaan bahagia atau tidak bahagia, suka atau tidak, bahkan perasaan baik atau buruk dari karyawan terhadap apa yang sedang dikerjakannya. (Chasanah and Herminingsih, 2012). Diluar daripada itu kepuasan kerja juga dijabarkan oleh Oshagbemi sebagai tindakan efektif terhadap suatu pekerjaan dimana hasilnya yang dikerjakan dan yang didapat adalah *fair*. Pendapat lain juga disampaikannya oleh Ivancevic, Konopaske, dan Matteson, dimana kepuasan kerja bergantung pada tingkah hasil tidak nyata dan nyata dan bagaimana karyawan memandang hasil tersebut. Tingkat kepuasan kerja menurut Homans (dikutip dalam Suyasa) tergantung dari adanya kesesuaian upah dan manfaat yang diterima sebagai timbal balik dari kontribusi yang telah diberikannya. Menurut Hasibuan dalam (Arda, 2017) pekerjaan yang dicintai dan menunjukkan perilaku emosional yang selalu senang merupakan sikap dari kepuasan kerja dan merupakan cerminan dari moral kerja, termasuk berprestasi dalam melakukan pekerjaannya serta selalu disiplin. menurut Homans didalam (Chasanah and Herminingsih, 2012) Jika tingkat kepuasan kinerja karyawan ingin ditingkatkan, maka seseorang dapat dihargai dengan imbalan sesuai serta *benefit* atau manfaat yang baik dan diterima sebagai ganti dari usaha yang dilakukan dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan imbalan dalam hal ini adalah berupa gaji serta fasilitas yang semuanya akan disesuaikan dengan kontribusi yang diberikan

dan disesuaikan dengan keterampilan, edukasi serta pengalaman kerja. Sebelum kita beranjak lebih jauh mengenai kepuasan kerja, kita akan bahas satu persatu apa saja mendukung kepuasan kerja dan siapa yang turut andil dalam pencapaian kepuasan kerja tersebut. Bagaimana kepuasan dapat dicapai.

C. Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mendukung karyawan agar kinerjanya baik. Pimpinan harus menjadi *role model* yang baik untuk karyawannya, Becker et al dalam (Riski & Riana, 2018) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus mendorong karyawan lebih berkembang, pemimpin menjadi penyemangat bagi karyawan untuk memacu perilaku optimisme, antusiasme serta menginspirasi karyawan untuk selalu berpikir dan melakukan tindakan inovatif, jika suatu masalah timbul. Dengan melakukan hal tersebut maka acapkali terjadi adalah kinerja karyawan melebihi dari ekspektasi. Agar tidak terjadinya perintah yang tidak dikerjakan atau perintah pekerjaan yang ditolak, terjadinya suatu aksi membangkang, tidak terjadinya suatu kondisi yang acuh dari karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami betul apa yang diinginkan oleh karyawan sehingga menghindari penurunan dan motivasi yang berakibat pada penurunan cara bekerja. Oleh sebab itu, kecerdasan emosi sangat penting dimiliki para pemimpin untuk bisa memahami karyawannya.

Penelitian Boyatzis dan Ron masih dalam (Fitriastuti, 2013) menunjukkan, sesungguhnya bukanlah hal yang mudah untuk dapat menemukan sosok yang tepat karena bukan hanya orang yang mempunyai bakat, Pendidikan serta orang yang baik saja tetapi ada beberapa faktor yang dilihat dari sisi faktor psikologis yang bisa menjadi dasar suatu hubungan organisasi tersebut dengan orangnya, yang nanti faktor tersebut akan berpengaruh terhadap organisasi yang akan dipimpinya. Apakah faktor-faktor tersebut; 1) Kemampuan orang tersebut dalam mengelola diri sendiri; 2). Kemampuan orang tersebut

memiliki sifat inisiatif dalam menjalankan organisasi; 3). Kemampuan yang dapat mengatur emosi diri dengan baik; 4). Dapat bertindak dan berpikir dengan tenang tanpa dipengaruhi emosi; serta yang terakhir adalah; 5) Mempunyai sifat yang optimisme. Hal itu yang disebut sebagai Emotional Intelligence atau disebut juga kecerdasan emosional oleh Goleman. Adapun prosentase Kecerdasan Emosi menyumbang angka melebihi lebih dari tigaperempat kesuksesan seseorang atau 80% dan sisanya ditentukan dengan IQ atau Intelligence Quotient. Oleh karena itu jika memiliki kecerdasan emosi rendah yang terjadi adalah dampak buruk kepada mereka.

Ada faktor lain yang tidak kalah penting bagi seorang pemimpin yaitu Egoisme atau beberapa orang menyebutnya Ego, hal ini dapat saja terjadi seorang pemimpin, suatu faktor yang mengatur tindakan hanya untuk kepentingannya sendiri yang dapat bersifat jangka panjang ataupun jangka pendek. Maka dari itu dengan kepuasan dan kinerja staf sangat berkaitan ini sangat menarik untuk dipelajari lebih dalam kembali. Seorang pimpinan juga harus mempunyai keberanian dan juga tegas, mampu memberikan hukuman setiap karyawan yang melakukan tindakan tidak disiplin sesuai dengan sanksi yang telah ada pada peraturan perusahaan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menegakkan keadilan dengan memberikan hukuman bagi karyawan yang melakukan Tindakan tidak disiplin akan disegani, terlihat berwibawa dan diakui kepemimpinannya oleh karyawan. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, saran atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. Pada umumnya, pemimpin diklasifikasikan menjadi lima tipe utama, yaitu (1) tipe pemimpin otokrasi, (2) tipe pemimpin militeristik, (3) tipe pemimpin paternalistic, (4) pemimpin karismatik, dan (5) pemimpin demokratis.

Berdasarkan uraian di atas, kajian terkait bagaimana kepribadian seorang pemimpin yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya menjadi sangat penting karena

berdampak terhadap produktivitas dan keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan.

D. Kecerdasan Emosi

Pengendalian emosi adalah dimana seseorang yang memiliki kemampuan untuk menahan diri, artinya menahan diri adalah dari letupan-letupan emosi yang tak terkendali dari pandangan umum, Ferris (Rahmasari, 2012) lebih lanjut mengatakan bahwa konsep tersebut kemudian digali lebih dalam oleh Goleman dengan mengatakan bahwa mengontrol suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang mampu dan pandai mengatur dan menyesuaikan diri dengan suasana hati individu yang lain atau dapat berempati, maka orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam kehidupan atau pergaulan sosial. Goleman, Boyatzis, McKee masih dalam (Rahmasari, 2012) mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi dan menunda kepuasan, serta mengatur keadaan jiwa. Dengan kecerdasan emosional tersebut seseorang dapat menempatkan emosinya pada porsi yang tepat, memilah kepuasan dan mengatur suasana hati.

Cooper dan Sawaf mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara baik serta menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Rahmasari dalam (Rahmasari, 2012) menyebutkan bahwa lima wilayah utama dari kecerdasan emosi dapat di bagi menjadi : mampu kenali emosi diri, mampu kelola diri, mampu memotivasikan diri sendiri, bagaimana kita mengenali emosi dari orang lain dan yang terakhir adalah bagaimana kita dapat menjaga dan meningkatkan hubungan dengan orang lain, hal yang tertulis diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepekaan diri: adalah bagaimana seseorang mengenali emosi dalam dirinya sehingga bisa mengambil keputusan tanpa berdasarkan emosi.
2. Manajemen Diri: bagaimana seseorang dapat mengatur emosinya sehingga emosi dapat dikendalikan dan tidak berdampak negatif dalam suatu hubungan maupun kegiatan sehari-hari.
3. Empati: Seseorang dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, sehingga dapat menjalin hubungan serta dapat menumbuhkan saling percaya dengan orang lain secara baik dan berkemampuan untuk dapat selaraskan diri dengan orang lain.
4. Motivasi: seseorang yang dapat membangkitkan semangat disaat sedang menhhadapi kesusahan, hal yang gagal ataupun frustrasi.
5. Hubungan antar pribadi: Bagaimana seseorang dapat menahan diri dari emosi ketika sedang melakukan hubungan dengan selain dari dirinya, serta dapat mempertahankan, dapat memberikan pengaruh, dapat memimpin orang lain serta dapat menyelesaikan suatu sengketa atau selisih paham dengan bekerja sama denga tim. Seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi tinggi akan lebih bisa memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain.

E. Pemimpin Kharismatik

Triska dalam (Purnamalia, 2016), menuliskan seorang dengan memberikan komitmen, identitas emosi, serta gaya kepemimpinan pada visi dan misi dari perusahaan kepada karyawannya, dapat menjadikan suasana kerja termotivasi dengan baik. Hal tersebut disampaikan oleh Ivancevich et al., dalam (Purnamalia, 2016). Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang dipandang istimewa karena siat-sifat nya yang mengagumkan, memiliki visi misi jelas dan berwibawa

sehingga dipercaya dan dihormati, dipatuhi, disegani ditaati secara sukarela dan iklas. Jadi dapat disimpulkan pemimpin karismatik ialah seseorang yang memiliki visi, filosofi dan gaya yang dapat memotivasi karyawannya dan membuat mereka berkomitmen untuk mengikutinya.

Karakteristik Pemimpin Karismatik, adapun karakteristik utama pemimpin karismatik sebagai berikut:

1. Percaya diri, pemimpin sangat percaya akan dirinya, yang dipunyainya serta menilai dirinya mampu melaksanakan tugas; (2) Mempunyai misi dan visi yang jelas dan lebih baik bagi perusahaannya atau organisasinya;
2. Mempunyai kemampuan bagaimana menjelaskan visinya dengan jelas, lugas dan tepat sehingga orang lain dapat mengerti dan paham. Hal ini dibutuhkan oleh karyawannya sehingga mereka dapat merasakan arah tujuan dari seorang pemimpin akan dibawa perusahaan dan organisasi, sehingga dapat memotivasi karyawan dengan baik.;
3. Berkeyakinan yang kuat akan visi tersebut. Melakukan komitmen yang kuat dan tegas merupakan hal yang harus dimiliki seorang pemimpin yang berkarisma serta dapat berani mengambil resiko pribadi yang tinggi dan pengorbanan diri untuk mencapai visi yang dipercayainya.;
4. Memiliki tingkah laku yang diluar dari aturan yang ada. Selalu memiliki aturan baru dan tidak pakem pada aturan yang ada sebelumnya, berlawanan dengan perilaku yang norma yang ada sebelumnya, dan jika dapat menunjukkan keberhasilannya akan membuat pengikutnya kagum.;
5. Pemimpin yang berkarisma adalah seorang dengan membawa perubahan bagi organisasinya.;
6. Peka terhadap lingkungannya berada. Artinya memiliki suatu kepedulian mengenai lingkungan sehingga mampu menilai adanya kendala bagi lingkungan sekitar dan juga sumber daya untuk dapat membuat suatu perubahan yang diperlukan.;
7. Pemimpin karismatik memiliki hubungan yang saling menghormati satu sama lain terhadap kelompok tertentu

dan juga langsung berhubungan dengan rasa percaya, kepuasan serta juga pemberdayaan.

F. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku maupun sikap seorang pemimpin yang didasari pada kemampuan pribadinya untuk dapat membangkitkan semangat, memotivasi mempengaruhi seseorang atau orang lain agar mereka melakukan dengan kesadaran diri tanpa dipaksa dan dapat bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan atau organisasi dengan baik dan efektif serta efisien. Suatu perilaku yang dipilih atau digunakan oleh seseorang dalam memberikan pengaruh dalam pikiran, perasaan sikap dalam anggota organisasi. Atau dapat juga diartikan bahwa gaya kepemimpinan ini juga merupakan suatu norma perilaku yang dimanfaatkan untuk mempengaruhi seseorang, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi karyawan atau anak buah. Tjiptono dalam (Tampi, 2014) mengatakan bahwa bagaimana pemimpin berinteraksi dengan karyawannya adalah tercermin dari gaya kepemimpinannya. Pola tingkah laku juga merupakan bagian dari gaya kepemimpinan, (kata dan juga tindakan) yang juga dirasakan oleh karyawannya.

Macam-macam Gaya Kepemimpinan seorang Pemimpin memiliki sifat, watak, kepribadian yang khas dan juga unik, sehingga kepribadiannya dapat dikatakan memiliki perbedaan antara pemimpin satu dengan lainnya. Merupakan suatu perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan. House dalam (Fauzen et al., 2014) menyebutkan terdapat 4 (empat) gaya kepemimpinan yang dibedakan sebagai berikut :

1. Direktif

Kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan yang baik dan positif dengan kepuasan serta harapan karyawan. Pemimpin sering

memberikan tugas khusus (otokrasi). Atasan atau pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya karyawan sering diberi perintah khusus atau tugas khusus, membuat keputusan- keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan bermuara pada pemimpin. Yang pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

2. Suportif

Gaya Kepemimpinan suportif, ialah Gaya kepemimpinan yang dimana karyawannya selalu merasa dekat dan pemimpin mau untuk menjelaskan segala permasalahan pada karyawan, memuaskan hati para karyawan. Gaya ini juga dikenal dengan nama perilaku penyokong atau perhatian. Karyawan dibimbing dengan sangat baik oleh pemimpin serta membuat suasana kerja atau lingkungan kerja dengan sebaik-baiknya dan membantu keinginan karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, mau bekerja sama dengan pihak lain agar dapat mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawannya.

3. Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan suatu masalah atau pekerjaan. Meminta saran atau ide-ide sebelum melakukan pengambilan keputusan yang dianggap sesuai oleh seorang pemimpin. Dan juga gaya kepemimpinan partisipatif dimana karyawan juga diberikan kesempatan untuk membuat keputusan dan mendeskripsikan suatu perintah kerja.

4. Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan orientasi prestasi, ialah gaya kepemimpinan yang memberikan tantangan yang menarik bagi karyawan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta dapat melaksanakan dengan baik. Semakin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak pula

karyawan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien. Gaya ini menetapkan suatu tujuan yang menantang dan dapat merangsang para karyawan, dengan mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Dari penjelasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan dimana adanya gaya kepemimpinan ialah cara atau perilaku seorang pemimpin dalam mencoba beriteraksi dan mencoba mengarahkan perilaku orang lain sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Memberikan perintah, tugas, berkomunikasi, atau menegakkan disiplin dan beberapa hal lainnya, merupakan gaya dari seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Seseorang akan berbeda dengan seorang pemimpin lainnya. Perilaku para staf akan mengikuti bagaimana gaya atau style dari para pemimpin mereka. Sehingga seseorang dapat terpengaruh oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Untuk memaksimalkan pekerjaan karyawannya seperti yang disebutkan diatas, maka dibutuhkan pola tingkah laku yang didesain sedemikian rupa untuk dapat mempengaruhi karyawannya sehingga, kinerja karyawan dapat lebih maksimal. Dengan gaya kepemimpinan maka pemimpin dapat mengelola karyawannya, Karena dengan [pola gaya kepemimpinan tersebut maka sangat berpengaruh bagi kemajuan bagi perusahaan dan suatu organisasi, (Tampi, 2014). Maka dapat ditarik kesimpulan dari penjelasan diatas bahwa cara atau perilaku seorang pemimpin dalam mencoba beriteraksi dan mencoba mengarahkan perilaku karyawannya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

G. Pengaruh Kepribadian Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan

Menurut Baron (Sutianah et al., 2018) mengatakan kepribadian adalah sebuah individu yang memiliki pola unik dan relatif berperilaku stabil baik dalam pikiran dan emosi. Lebih lanjut Robbins juga mengungkapkan kembali bahwa kepribadian adalah suatu karakteristik manusia yang lebih menekankan pada sikap dan perilaku seseorang.

Penjelasan dari para ahli diatas terdapat beberapa teori yang diungkapkan yaitu, kepribadian itu adalah seperangkat karakteristik yang dimiliki seseorang yang relative stabil, cenderung di pengaruhi oleh faktor sosial, faktor budaya, serta faktor lingkungan. Untuk mengetahui atau menilai apakah karyawan kita merasa puas atau tidak akan pekerjaannya yang dilakukan atau lingkungannya berada dapat menggunakan metode kinerja karena penilaian kerja dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jika terlihat kinerja yang tinggi maka dapat dipastikan bahwa karyawan puas dengan bekerja di suatu perusahaan atau suatu organisasi dan tentu saja hal itu akan membuat karyawan akan semakin loyal terhadap perusahaan dan semakin termotivasi dalam bekerja, penilaian diberikan dengan cara memberikan pengakuan akan hasil kerja mereka. Sehingga karyawan yang puas dalam melaksanakan tugasnya dapat memperbesar mencapai produktivitas kerja. Kemampuan tinggi seorang pekerja akan membuat kinerjanya kerja semakin tinggi pula. Jika kinerja yang tinggi ini sangat berkaitan pula dengan pencapaian kinerja. Jika karyawan tidak puas maka akan berpengaruh pada kinerja sehingga karyawan cenderung untuk tidak mematuhi aturan, mengeluh serta terjadi pencurian barang milik perusahaan dan tidak melaksanakan perintah kerja. (Fauzen et al., 2014)

Pengukuran penilaian kinerja seseorang menurut pendapat Gasperz dalam (Anggraini & Alim, 2015) sebagai berikut:

1. Pengukuran Penilaian kerja dari sisi kualitas kerja. Indikator nya adalah adalah kurang teliti, kurang rapih dalam melaksanakan tugas kerja, serta lambat dalam melaksanakan tugas kerja, kurang trampil atau cakap dalam melaksanakan tugas kerjanya.
2. Kuantitas kerja yang dihasilkan. Adalah suatu kemampuan banyaknya jumlah pekerjaan yang dicapai dalam mencapai target kerja.
3. Kurangnya pengetahuan. Menilik kemampuan karyawan dalam mengetahui dan paham akan beberapa hal yang berhubungan dengan tugas yang dilakukan oleh mereka.
4. Kemampuan untuk dapat diandalkan. Kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dapat diandalkan serta melakukan inisiasi kerja dan menjalankan peraturan.
5. Disiplin kehadiran. Berpartisipasi dalam setiap agenda yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi.
6. Faktor kerjasama. Melihat apakah karyawan dapat melakukan kerjasama dengan karyawan lain atau bahkan dengan orang lain dalam penyelesaian kerja.

Seorang pimpinan bukan hanya semata-mata sebagai obyek dalam pencapaian tujuan dalam sebuah perusahaan, akan tetapi lebih dari sekedar itu, pemimpin juga menjadi subyek atau pelaku dari sebuah organisasi. Pemimpin merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan selain motivasi kerja kepada para karyawan juga memiliki jiwa kepemimpinan (leadership). Penciptaan suasana kerja yang puas atau tercapainya kepuasan kerja tidaklah sangat mudah dikarenakan jika beberapa faktor atau variabel yang dapat mempengaruhinya semisal, motivasi, gaya kepemimpinan serta kultur dari organisasi atau perusahaan dapat dijumpai dengan baik oleh pemimpin dan dapat pula diterima oleh karyawan dengan baik.

Macdonald dan Macintyre dalam (Iswatun Chasanah dan Anik Herminingsih, 2012), perasaan bahagia akan timbul jika adanya kepuasan dalam melakukan pekerjaannya, karena selain merasakan dihargai, hilangnya rasa khawatir akan

pekerjaannya juga membuat dampak karyawan tidur dengan nyaman dan nyenyak, hal inilah yang akan juga mempengaruhi kehidupan pribadinya yang dijalani diluar dari pekerjaannya.

H. Pengaruh Kepuasan Kerja

Dari hasil berbagai penelitian mengenai kepuasan kerja, bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap hal-hal berikut, yaitu:

1. Produktivitas kerja,
2. Tingkat turnover karyawan,
3. Komitmen organisasi,
4. Kesejahteraan karyawan;
5. Disiplin kerja karyawan.

Dalam Munandar di (Iswatun Chasanah dan Anik Herminingsih, 2012), pengaruh produktivitas kerja dapat dilihat dari seberapa puas karyawan dalam melakukan kerjanya atau kinerjanya. Produktivitas, jika kita melihat di kamus besar bahasa Indonesia, adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu/ daya produksi karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas maka dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja tersebut dibentuk oleh karyawan yang mempunyai kepuasan kerja yang baik. Hal yang tidak kalah penting yang perlu untuk dicermati dalam mencapai tujuan tersebut mengenai kepemimpinan yang efektif, agar dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Produktivitas kerja tinggi dapat diartikan terjadinya kenaikan kepuasan kerja juga dapat dipersepsikan oleh karyawan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji atau upah), yaitu adil dan wajar. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap seberapa tinggi tingkat *turnover* karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Hal lain dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah: dengan apa yang dikerjakan, faktor yang mempunyai hubungan dengan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yang berhubungan dengan teman satu tim atau teman sekerja, yang berhubungan dengan tindakan pengawasan, yang

berhubungan dengan penghargaan berupa promosi jabatan, termasuk faktor bagaimana sikap atasan atau pemimpin dalam memimpin sutua perusahaan atau organisasi.

Sebagai seorang pemimpin dari sebuah perusahaan atau organisasi harus bertanggung untuk memberikan kepuasan kerja, karena dapat memberikan lingkungan kerja yang sehat sehingga karyawan dapat puas dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dengan memberika hasil kinerja yang baik dan positif yang mengacu pada tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut, sehingga produktifitas tinggi dan tentu saja maka akan berdampak pada keuntungan perusahaan, hal ini seirama dengan Ramayah dan Jansen yang tertulis pada (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya sebuah faktor yang menjadi latarbelakang, jika seorang pemimpin ingin agar karyawannya terus menerus konsisten puas akan pekerjaannya dimana hasilnya menimbulkan produktivitas kerja, maka seorang pemimpin perusahaan atau organisasi tersebut harus selalu memperhatikan lingkungan kerjanya. Sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya misalnya dengan rekan kerja atau pimpinan, atau bahkan dengan suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

I. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Moh.As'ad dalam (Chasanah and Herminingsih, 2012) dan Sunyoto dalam (Ardhini, 2014); yang dimaksud dengan kepuasan dalam melakukan pekerjaan adalah suatu keadaan emosional yang dapat membuat senang atau tidak senang dan bagaimana karyawan tersebut memandang pekerjaan yang dijalankannya. Adalah beberapa hal atau dimensi yang dapat mempengaruhi rasa puas atau tidak puas tersebut:

1. Faktor Psikologis

Adalah dimana faktor yang berhubungan dengan jiwa karyawan, yang terdiri dari minat, keamanan/ ketentraman dalam bekerja, keterampilan dan sikap serta bakat.

2. Faktor Sosial

Adalah faktor yang berhubungan dan berinteraksi sosial antara karyawan dengan atasan dan juga lingkungan kerja.

3. Faktor Fisik

Kondisi fisik karyawan sangat berhubungan erat dengan faktor ini artinya hal yang meliputi jenis pekerjaan, apakah tersedianya kelengkapan bekerja, bagaimana kondisi ruangan, bagaimana suhu dan juga udara di tempat kerja, kesehatan karyawan, umur dan juga waktu jam istirahat.

4. Faktor Finansial

Adalah faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan yang juga terdiri dari berapa upah yang diterima, apakah sesuai dengan lingkup pekerejaannya, fasilitas yang diberikan, kemungkinan promosi jabatan.

Ditambah dengan beberapa hal lain yang juga tidak kalah penting, yaitu :

1. Faktor yang berasal dari pekerjaan. Yang termasuk didalamnya ialah minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaan, misalnya variasi atau keragaman yang dikerjakan, seberapa jauh tingkat kesulitan dalam pekerjaannya atau seberapa besar tingkat keberhasilan dan adanya kesempatan berhasilnya.
2. Upah yang diterima juga menjadi hal yang memiliki pengaruh akan kepuasan kerja. Termasuk didalam faktor gaji ini adalah jumlah pembayaran yang diterima, ditilik dari sisi keadilan akan upah, dan cara pembayaran yang dilakukan;

3. Hal lain adalah pengakuan dari perusahaan, berupa penghargaan untuk karyawan yang berprestasi, kepercayaan terhadap tugas yang diberikan;
4. Selanjutnya, adalah tunjangan yang didapatkan, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun atau cuti tahunan;
5. Kondisi kerja juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, termasuk didalamnya adalah jam kerja, jam istirahat, peralatan yang dibutuhkan, ruang kerja, sirkulasi udara di ruangan, kelembaban, penempatan dan tata kelola ruang kerja.
6. Hubungan dengan rekan kerja juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan seperti adanya kompetisi atau sikap bersahabat dan saling membantu antar pekerja;
7. Terakhir adalah faktor yang juga tidak kalah penting yaitu: Bagaimana perusahaan atau manajemen dalam pengambilan keputusan kebijakan kerja.

Adapun menurut Job Discriptive Index (JDI) faktor yang menjadi penyebab kepuasan kerja ialah adanya:

1. Bekerja pada tempat yang tepat,
2. Pembayaran yang sesuai
3. Organisasi dan Manajemen
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Berdasarkan definisi-definisi disebutkan diatas atas, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai pemikiran dan pernyataan sikap emosional yang menggambarkan tingkat perasaan senang-tidak senang, suka-tidak suka, maupun perasaan positif-negatif, berdasarkan hasil penilaian kognitif, afektif, dan evaluasi yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaannya. Bagi karyawan, kerja juga merupakan kebutuhan akan hubungan sosial, apabila memiliki rekan kerja yang ramah serta mendukung maka akan bermuara kepada kepuasan kerja yang lebih baik, dan juga untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan tinggi apabila pemimpin langsung bersifat ramah dan dapat memahami kondisi karyawan,

memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawan.

Pengalaman pribadi dari penulis sewaktu menjabat sebagai general manager di hotel bintang lima adalah selalu keliling hotel dipagi hari atau sore hari serta menyediakan waktu untuk bertegur sapa dengan karyawan kerja sif malam yang hendak pulang dan sif pagi yang akan memulai pekerjaan, gunanya adalah agar dapat mengetahui apa masalah yang sedang dihadapi karyawan ditempat kerja, sehingga dapat memberikan solusi yang jitu dari sisi manajemen. Memberikan pendekatan kepada staf sehingga mereka merasa dekat dan penulis dapat menerima masukan untuk pengembangan perusahaan secara langsung sehingga dapat di tindak lanjuti. Dengan hal ini maka kepercayaan mereka terhadap pemimpin semakin terikat dan akan menghasilkan peningkatan produktivitas karena mereka merasa nyaman dengan pemimpin mereka.

Saprudin, S.E., Ak., M.M., M.Ak.



Penulis lahir di Brebes tanggal 27 Agustus 1985. Penulis merupakan dosen tetap di STIE Jayakarta dan dosen luar biasa di STEBank Islam Mr. Sjafruddin Prawiranegara Jakarta. Penulis juga merupakan komisaris independen PT. Garuda Mitra Solusindo (2021), serta menjadi konsultan di beberapa perusahaan lain. Menyelesaikan pendidikan S1 (Akuntansi) di STIE Jayakarta pada 2009, Menyelesaikan S2 (Manajemen) di UPN Veteran Jakarta pada 2015, S2 (Akuntansi) di STIE Indonesia Jakarta pada 2018 dan PPAk (Profesi Akuntansi) di Perbanas Institute Jakarta pada 2022. Penulis menekuni bidang Akuntansi dan Manajemen.

Freddy Triono, M. Par



Penulis lahir di Surabaya tanggal 03 November 1972. Penulis adalah dosen Program Studi Perhotelan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sahid. Menyelesaikan pendidikan D3 pada tahun 1994 dan setelah beberapa tahun bekerja, penulis memutuskan untuk melanjutkan studi Sarjana Terapan/ D4 pada tahun 2017 bidang yang sama yaitu Pariwisata/ Perhotelan dan melanjutkan program studi Magister/ Master Pariwisata pada tahun 2019. Penulis adalah seorang praktisi Pariwisata/ Perhotelan yang memulai karirnya sejak 1997. Sebagian besar berkarir di bidang Sumber Daya Manusia hingga terakhir menjabat sebagai General Manager hotel bintang lima di Jakarta.