

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Administrasi

2.1.1 Pengertian Administrasi

Administrasi adalah pekerjaan yang memanfaatkan aktivitas manusia dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. Tujuan yang ingin dicapai ini tentunya amat lah beragam. Misalnya, dalam suatu organisasi bisnis seperti perusahaan, administrasi ini akan memiliki tujuan untuk menyelenggarakan pembinaan dan operasional secara rapi melalui pelaksanaan administrasi yang rapi pula. Sementara itu dalam konteks pemerintahan, maka administrasi bertujuan untuk menyelenggarakan pemerintahan seefektif dan seefisien mungkin.

Menurut Alemina Henuk-Kacaribu dalam buku Pengantar Ilmu Administrasi (2020), secara etimologis, administrasi berasal dari bahasa Yunani, yakni ‘administrare’ yang berarti melayani dan membantu. Administrasi adalah seluruh kegiatan mulai dari pengaturan hingga pengurusan segala halnya yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Administrasi tidak bisa dilakukan oleh satu orang saja, karena membutuhkan kerja sama antar dua orang atau lebih.

Menurut Sondang P. Siagian dalam (Darmanto 2020:18) “administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. administrasi adalah: Suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, melalui pengertian yang lebih kontekstual, Hasbiyallah (2019, hlm. 1) berpendapat bahwa administrasi adalah hal-hal yang menyangkut rangkaian kegiatan kantor seperti menyelenggarakan surat-menyurat, mengatur, mencatat penerimaan, penyimpanan, penggunaan, dan pemeliharaan pengeluaran

barang tertulis, mengatur keuangan, mengarsipkan berkas-berkas dan sebagainya yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.

Secara etimologis atau asal kata, administrasi berasal dari Bahasa Inggris “*administration*”, dengan bentuk infinitifnya *to administer* yang diartikan sebagai *to manage* (mengelola). Administrasi juga dapat berasal dari Bahasa Belanda “*administratie*”, yang memiliki pengertian mencakup tata usaha, manajemen dari kegiatan organisasi, manajemen sumber daya. Dari pengertian tersebut, administrasi mempunyai pengertian dalam arti sempit dan arti yang luas.

Dalam arti sempit administrasi sering diartikan dengan kegiatan ketatausahaan. Tata usaha pada hakikatnya merupakan pekerjaan pengendalian informasi. Tata usaha juga sering diartikan sebagai kegiatan yang berkaitan dengan tulis menulis/mencatat, menggandakan, menyimpan, atau yang dikenal dengan clerical work (Silalahi, 2013:5). Administrasi dalam arti luas diartikan sebagai kerjasama. Istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerjasama yang dilakukan manusia atau sekelompok orang sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Kerjasama adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang secara bersama-sama, teratur dan terarah berdasarkan pembagian tugas sesuai dengan kesepakatan bersama (Silalahi, 2010:8).

Beberapa pendapat para ahli tentang administrasi dalam arti luas adalah sebagai berikut:

- a. (Gie dalam Silalahi, 2016, hlm. 9) **Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu.**

- b. (Siagan dalam Silalahi, 2016, hlm. 9) Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerja sama demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya.
- c. (Robbins dalam Silalahi, 2016, hlm. 9) Administrasi adalah keseluruhan proses dari aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan secara efisien dengan dan melalui orang lain.

Berdasarkan pengertian administrasi menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan kerja sama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan seperti penyelenggaraan suatu organisasi atau lembaga lainnya secara efektif dan efisien.

Hardiyansah (2017:10) administrasi dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) macam kategori definisi administrasi:

- a. **Administrasi sebagai proses atau kegiatan, Menurut Soetarto & Soewarno, administrasi adalah suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan segenap tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan.**
- b. **Administrasi sebagai tata usaha. Harris Muda Nasution mengatakan bahwa administrasi adalah suatu pekerjaan yang sifatnya mengatur segala pekerjaan yang berhubungan dengan tulis-menulis, surat-menyurat dan mencatat (membukukan) setiap perubahan/kejadian yang terjadi dalam organisasi itu.**
- c. **Administrasi dalam arti pemerintah/negara/publik. Nigro & Nigro mengemukakan bahwa kerjasama kelompok pemerintahan bukan hanya pihak eksekutif saja. Tetapi meliputi legislatif, eksekutif dan hubungan diantara mereka yang mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijakan pemerintah.**

Administrasi diartikan sebagai proses kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Administrasi diperlukan setiap orang sejak lahir sampai dengan akhir hayatnya. Administrasi selalu dijumpai dalam setiap aspek kehidupan manusia. Contohnya produk administrasi yang diperlukan akta kelahiran, kartu tanda penduduk, kartu keluarga, dan lain-lain. Dengan demikian setiap individu dalam masyarakat memerlukan administrasi.

Administrasi merupakan fenomena masyarakat modern, dimana masyarakat modern selalu mengalami perubahan pada pola kehidupan di segala bidang. Pola hidup ini berkaitan dengan cara berfikir serta bekerja secara rasional. Dan cara kerja rasional inilah yang berkaitan dengan ilmu pengetahuan dan teknologi modern. Dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, maka tuntutan dan kebutuhan masyarakat akan pelayanan semakin rumit dan kompleks. Selain tuntutan akan pelayanan yang berkualitas, dituntut pula efisiensi dan efektifitas kerja. Adanya keterbatasan sumber-sumber daya semakin mendorong organisasi untuk melakukan kerjasama dan kemitraan dengan organisasi lainnya. Hal ini dilakukan karena dalam pemenuhan kebutuhan manusia yang beragam tidak bisa dipenuhi oleh satu organisasi atau lembaga saja.

Administrasi selain diartikan sebagai kegiatan ketatausahaan dan kerja sama, administrasi juga diartikan sebagai profesi atau keahlian. Dan karena administrasi sebagai profesi ini, banyak kasus-kasus yang terjadi karena masalah administrasi. Dan ini yang bias memperburuk citra suatu organisasi di mata publik/masyarakat. Suatu organisasi bisa maju atau mundur, hidup atau mati, bergerak atau diam, akan sangat tergantung pada administrasi yang dijalankan oleh orang-orang atau anggota organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu administrasi sebagai ilmu harus dan dapat dipelajari, agar dapat dimanfaatkan/digunakan bagi kepentingan masyarakat dalam rangka mewujudkan kesejahteraan. Banyak definisi atau arti dari administrasi yang dikemukakan oleh para ahli yang mungkin berbeda dari perspektif sudut pandang.

Studi administrasi dipandang sebagai suatu variasi yang memiliki perbedaan berdasarkan pada titik pandang (*point of view*) keahlian masing-masing. Para praktisi melihat administrasi sebagai pengalaman (*experience*), psikolog cenderung memandang administrasi melalui peristiwa atau kejadian dalam hubungan interpersonal, para sosiolog dan psikolog memusatkan perhatian administrasi pada perilaku kelompok, sistem sosial dari fenomena kerjasama administratif dan manajerial.

Perkembangan administrasi sejak dahulu sampai dengan sekarang, sudah mengalami beberapa periode/fase perkembangan. Dimulai dari administrasi sebagai seni sampai dengan administrasi sebagai ilmu pengetahuan. Administrasi sebagai seni timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia, jelasnya sejak manusia berbudaya dengan mengembangkan ciptanya/akal pikirannya, rasanya/seninya, karsanya/kehendaknya, dan adanya kerjasama diantara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan. Sedangkan administrasi sebagai ilmu pengetahuan merupakan fenomena masyarakat modern yang relatif masih baru, yaitu baru berkembang pada awal abad ke 19. Administrasi sebagai ilmu pengetahuan termasuk "*applied science*" karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsip, dalil-dalil, rumus-rumus diterapkan untuk meningkatkan mutu berbagai kehidupan bangsa dan negara.

1. Administrasi Sebagai Seni

Administrasi sebagai seni timbul bersamaan dengan peradaban manusia. Bukti-bukti sejarah menunjukkan bahwa administrasi sebagai seni

sudah dijalankan semenjak manusia berbudaya. Perkembangan administrasi sebagai seni di bagi ke dalam tiga fase, yakni fase pra-sejarah, fase sejarah dan fase modern.

Fase pra-sejarah berakhir pada tahun 1 Masehi. Pada fase ini berkembang beberapa peradaban manusia, dimana masing-masing peradaban memberikan kontribusi bagi perkembangan administrasi. Fase pra-sejarah terdiri dari peradaban Mesopotamia, Babilonia, Mesir, Cina/Tiongkok, Romawi dan Yunani. Fase sejarah terjadi pada tahun 1 Masehi – Tahun 1886.

Pada fase sejarah ini di abad 15 timbul aliran Gereja Katolik Roma, yang memberikan sumbangan besar terhadap perkembangan pemikiran administrasi, terutama dalam bidang organisasi. Pada awal abad 19 di Eropa muncul tiga kelompok ahli pada saat yang bersamaan dengan pemikiran yang berbeda yang memberikan kontribusi bagi perkembangan administrasi, yaitu kaum Kameralis, Merkantilis dan Fisiokrat.

Fase modern, yang dimulai dengan adanya revolusi industri. Revolusi industri membawa perubahan yang sangat pesat terhadap perkembangan administrasi. Pada fase ini administrasi mulai ber-dwi status, yakni administrasi sebagai seni, dan administrasi sebagai ilmu pengetahuan. Fase modern ditandai dengan lahirnya gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Henry Fayol dan F.W Taylor. Pada fase ini pelaksanaan administrasi mulai menggunakan metodemetode ilmiah.

2. Administrasi Sebagai Ilmu Pengetahuan

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan dapat dipelajari melalui pendidikan dan latihan administrasi. Administrasi sebagai ilmu pengetahuan merupakan salah satu disiplin ilmu yang relatif baru, yang dimulai dari adanya gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh Henry Fayol dan F.W Taylor. Kedua orang ahli ini melakukan penelitian yang hasilnya saling melengkapi. Beliau dijuluki sebagai Bapak Administrasi / Manajemen. Dari hasil analisisnya Henry Fayol menggunakan pendekatan administratif manajemen, sedangkan F.W Taylor mendasarkan analisisnya pada operatif manajemen.

Dari penjelasan di atas administrasi dapat dikatakan sebagai seni, yang memerlukan bakatbakat, pengalaman, kemahiran dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan. Administrasi sebagai ilmu memerlukan metode-metode, pendekatan, teori, rumus dan dalil agar dapat digunakan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Administrasi dapat dipelajari untuk menjadi ahli atau keahlian. Jika demikian, maka administrasi merupakan profesi yang melekat pada administrator.

2.1.2 Administrasi Bisnis

Administrasi bisnis adalah salah satu bidang yang sangat penting dalam dunia bisnis. Dalam setiap perusahaan, baik itu skala kecil, menengah, maupun besar, administrasi bisnis menjadi tulang punggung yang mendukung kelancaran operasional dan keberhasilan perusahaan tersebut. Tanpa adanya administrasi

bisnis yang baik, perusahaan akan kesulitan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, seperti manusia, keuangan, waktu, dan juga informasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang pengertian administrasi bisnis menjadi sangat penting bagi siapa saja yang ingin terlibat dalam dunia bisnis.

Supriyanto, 2016:78 berpendapat bahwa Administrasi Niaga atau yang sekarang menjadi populer dengan sebutan Administrasi Bisnis, adalah bagian dari ilmu-ilmu sosial yang mempelajari proses kerja sama antara dua orang atau lebih dalam upaya mencapai suatu tujuan yang merupakan ilmu yang berfokus pada perilaku manusia. Sebagai ilmu, Administrasi mempunyai objek, subjek, dan metode. Objek dari ilmu Administrasi adalah orang-orang dengan perilakunya, subjek yang dipelajari adalah bentuk atau bagian serta mekanisme kerjasama, sedangkan metode merupakan cara atau pemikiran yang dikembangkan untuk mencapai tujuan dari kerja sama tersebut.

Dalam karya besar Henry Fayol (2016:164) yang berjudul *Administration Industrielle Et Generale* yang membawa pengaruh besar atas ide-ide manajemen bisnis di Eropa dan terutama pada sejumlah Negara latin Amerika membagi fungsi pokok *Administration* kedalam lima aspek pokok, antara lain:

- a. **Merencanakan (*to plan*)**
- b. **Mengorganisasi (*to organize*)**
- c. **Memimpin (*to command*)**
- d. **Melaksanakan pengkoordinasian (*to coordinate*)**
- e. **Melaksanakan pengawasan (*to control*)**

Tugas utama dari setiap petugas administrasi adalah untuk mengelola dokumen dan tugas personil yang diperlukan untuk memastikan bahwa bisnis sehari-hari berjalan lancar. Ini seperti profesional biasanya agak tinggi dan biasanya memiliki tanggung jawab kepemimpinan di samping meja kerja mereka. Sebagian besar perusahaan dan lembaga pemerintah mempekerjakan orang-orang

untuk membantu memastikan bahwa operasi internal dan fungsi bisnis yang terjadi dengan cara yang seharusnya. Dalam hampir setiap konteks, pekerjaan melibatkan empat fungsi utama yaitu komunikasi, koordinasi, tugas-tugas administrasi sehari-hari, dan perencanaan jangka panjang.

Administrasi Bisnis merupakan studi tentang bisnis yang meliputi kemampuan analisa, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, kemampuan komunikasi antar individu, pengembangan strategi bisnis, kepemimpinan dan manajemen sumber daya serta informasi. Tujuan utamanya adalah menghasilkan keuntungan bagi organisasi (perusahaan). (Griffin, 2011:18)

Administrasi Bisnis adalah proses pengelolaan perusahaan atau organisasi nirlaba guna menjaga kestabilan dan pertumbuhan organisasi. Cakupan bidang utama Administrasi Bisnis meliputi operasi, logistik, pemasaran, sumber daya manusia, dan manajemen.

Pengertian secara umum tentang administrasi bisnis dalam (Lenda, Azwar, and Resi 2021) adalah seluruh kegiatan yang berhubungan didalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk mencapai laba yang ditargetkan oleh perusahaan tersebut. Pengertian administrasi bisnis secara umum adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengelola dan mengatur semua aspek yang terkait dengan operasional suatu perusahaan. Administrasi bisnis mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap berbagai fungsi dan departemen yang ada dalam perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut meliputi

manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen operasional, dan juga manajemen informasi.

1. Perencanaan

Dalam administrasi bisnis, perencanaan merupakan langkah awal yang harus dilakukan. Perencanaan ini meliputi penetapan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Tujuan perusahaan harus jelas dan terukur, sehingga dapat menjadi acuan dalam mengambil keputusan dan mengarahkan perusahaan ke arah yang diinginkan. Selain itu, strategi juga harus dirumuskan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar yang kompetitif.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap anggota tim atau departemen yang ada dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang efisien dan efektif, sehingga setiap anggota tim dapat bekerja secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

3. Pelaksanaan

Tahap ini melibatkan pelaksanaan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap anggota tim atau departemen harus bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, pengawasan juga penting dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya

pengawasan, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah atau hambatan yang mungkin muncul dan segera mengambil tindakan perbaikan.

4. Manajemen Keuangan

Salah satu fungsi penting dalam administrasi bisnis adalah manajemen keuangan. Manajemen keuangan melibatkan pengelolaan aset dan kewajiban keuangan perusahaan. Hal ini meliputi pengelolaan arus kas, pengelolaan investasi, pengelolaan utang, dan juga pengelolaan modal. Manajemen keuangan yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara risiko dan pengembalian, serta memastikan kelangsungan keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia juga menjadi fungsi penting dalam administrasi bisnis. Manajemen sumber daya manusia melibatkan pengelolaan tenaga kerja perusahaan, mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga penggajian. Dalam mengelola sumber daya manusia, perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, serta memberikan motivasi dan dukungan yang cukup agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

6. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran juga menjadi bagian tak terpisahkan dari administrasi bisnis. Manajemen pemasaran melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kegiatan pemasaran perusahaan. Tujuan dari manajemen pemasaran adalah untuk

memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta memperoleh keuntungan yang maksimal. Dalam manajemen pemasaran, perusahaan harus mampu mengidentifikasi target pasar yang tepat, merancang strategi pemasaran yang efektif, dan juga mengelola hubungan dengan pelanggan.

7. Manajemen Operasional

Manajemen operasional juga menjadi bagian penting dalam administrasi bisnis. Manajemen operasional melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kegiatan operasional perusahaan. Tujuan dari manajemen operasional adalah untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam produksi barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Dalam manajemen operasional, perusahaan harus mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki, mengendalikan biaya produksi, dan juga memastikan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

Dalam kesimpulan, administrasi bisnis merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengelola dan mengatur semua aspek yang terkait dengan operasional suatu perusahaan. Pemahaman tentang pengertian administrasi bisnis sangat penting bagi siapa saja yang ingin terlibat dalam dunia bisnis. Dalam administrasi bisnis, terdapat beberapa fungsi penting, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Selain itu, terdapat pula fungsi-fungsi khusus, seperti manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen operasional. Dengan pemahaman yang

baik tentang administrasi bisnis, diharapkan perusahaan dapat beroperasi dengan efisien, efektif, dan menghasilkan keuntungan yang maksimal.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen yang sangat penting dalam suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengontrol sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen SDM mencakup berbagai aktivitas yang terkait dengan pengelolaan individu yang bekerja dalam organisasi, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, penggajian, manajemen manfaat, serta menjaga hubungan kerja yang baik antara karyawan dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan gabungan antara dua frasa yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen adalah aktivitas merencanakan, mengorganisasi, memimpin, serta mengontrol sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi secara efektif dan efisien (**Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W., 2000**).

Manajemen sumber daya manusia ini menjadi bidang kajian penting dalam perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga problem sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

1. Sihotang (dalam Sinambela, L. P., 2021) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.
2. Marwansyah (dalam Cahyawening, 2019) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu Mondy dan Noe, manajemen sumber daya manusia atau human resource management merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Simamora (dalam Larasati 2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (human resource management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan.
4. A.F. Stoner (dalam Larasati, 2018) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang saling memberi manfaat. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan pada sumber daya manusia.

Berikut beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM):

1. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan kegiatan pertama yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia. Perencanaan ini meliputi berbagai hal misalnya rencana rekrutmen, proses seleksi, serta pengadaan *training*. Tidak hanya itu, perencanaan sumber daya manusia juga merupakan proses menentukan kompensasi, metode penilaian kinerja, pemberian *rewards* dan *punishment* yang sekiranya meningkatkan performa pekerja, dan lain sebagainya.

Mondy, Noe, dan Premeaux menyebutkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan sumber daya manusia secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan

keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) ini meliputi beberapa kegiatan, diantaranya:

- a. Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan serta kemampuan yang dibutuhkan.
- b. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mengembangkan serta mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

Kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pekerjaan manajemen sumber daya manusia yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang terus bergerak sangat dinamis. Terkait hal ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, seperti yang bisa berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia perusahaan di masa mendatang. Merencanakan sumber daya manusia (karyawan) secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan.

1. Pengangkatan Dan Pemberhentian Karyawan

Pada proses ini kegiatan pengisian formasi yaitu merekrut karyawan, screening, serta seleksi kepada pelamar juga penempatan formasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia semakin rumit karena berbagai peraturan memberi peluang yang sama untuk seluruh lapisan masyarakat dalam mendapatkan pekerjaan serta semakin kompleksnya formasi jabatan yang akan diisi. Proses pengangkatan dan pemberhentian (staffing sesuai dengan kebutuhan perusahaan) ini meliputi:

- a. Recruitment calon pelamar pekerjaan.
- b. Seleksi calon pekerja atau karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan perusahaan.
- c. Mengadakan proses pemutusan hubungan kerja dengan baik kepada karyawan.

Manajer sumber daya manusia perlu hati-hati pada saat menyaring calon karyawan. Proses recruitment dan evaluasi pekerjaan di antaranya ialah blanko lamaran, interview, tes psikologi, serta pengecekan referensi. Ketika sudah berakhir masa jabatan atau masa kerjanya, maka perusahaan memiliki tanggung jawab harus melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan dengan sebaik-baiknya.

2. Pengupahan Tunjangan

Upah pada dasarnya adalah mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima karyawan atau pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya. Mondy, Noe, dan Premeaux menyebutkan, penghargaan dapat berupa salah satu atau gabungan dari upah, tunjangan, atau penghargaan non finansial.

Upah kepada karyawan dikatakan berhasil jika didasarkan pada keadilan dan kewajaran.

- a. Keseimbangan antara upah yang dibayarkan dengan pekerjaan yang berbeda dalam satu perusahaan.

- b. Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan atau pegawai yang berada dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu perusahaan.

Upah bisa berupa uang yang diterima oleh seorang karyawan atau pegawai atas kinerjanya. Tunjangan ialah berupa tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok (gapok) termasuk tunjangan cuti, biaya sakit, Tunjangan Hari Raya (THR) serta asuransi kesehatan.

3. Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karir

Fungsi ini dilakukan setelah karyawan atau pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan. Tidak hanya penilaian positif, perusahaan juga menganalisis apabila kinerja karyawan atau pegawai yang negatif. Fungsi penilaian kerja ini meliputi:

- a. Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan atau pegawai.
- b. Analisis serta pemberian dorongan kinerja karyawan atau pegawai.
- c. Pemberian bantuan untuk karyawan atau pegawai dalam rangka pengembangan karir.

Penilaian kinerja terhadap karyawan atau pegawai ini untuk menentukan seberapa pantas penghargaan yang diberikan untuk karyawan atas kinerjanya sehingga bisa digunakan untuk acuan pengembangan karir. Apabila perusahaan membantu karyawan atau pegawainya dalam pengembangan karir, maka keinginan karyawan untuk berpindah tempat kerja semakin minim. Hal ini bisa mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

4. Pelatihan Dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh perusahaan sebagai program kerja rutin maupun hanya pada momen tertentu saja. *Training and Development* merupakan suatu program yang tentunya memerlukan biaya, maka sangat dapat dimengerti apabila perusahaan tidak sering mengadakan kegiatan ini.

Perusahaan dapat melatih karyawannya serta mengembangkan melalui prosedur formal maupun informal. Prosedur formal bisa dilakukan dengan pengenalan jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis. Sedangkan prosedur informal bisa berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior.

Pada proses ini artinya, bidang sumber daya manusia dapat memberikan pelatihan, kursus, workshop serta mengkoordinir peluang-peluang di perusahaan dengan perencanaan karir karyawan atau pegawai. Pelatihan dan pengembangan ini meliputi kegiatan-kegiatan seperti perancangan serta penerapan program-program pelatihan beserta program evaluasinya.

5. Kesehatan Dan Keselamatan Kerja

Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab atas pemeliharaan keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan pekerja. Untuk itu, pekerjaan berat yang memiliki risiko keselamatan biasanya diberikan seragam dan helm pelindung bagi karyawan. Tidak hanya itu, manajemen

SDM juga memiliki tanggung jawab atas kualitas fisik dan non fisik dari lingkungan kerja. Manajemen SDM merupakan pihak yang akan menengahi apabila terjadi konflik pada pekerja.

Pada proses ini, manajemen sumber daya manusia berfokus pada:

- a. Perancangan dan penerapan manajemen keselamatan serta Kesehatan kerja.
- b. Penerapan program-program motivasi karyawan atau pegawai.
- c. Penyusunan strategi mengatasi konflik perusahaan.
- d. Perhitungan tingkat produktivitas perusahaan.

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan tentu harus melakukan proses integrasi yang menghasilkan rekonsiliasi antar beberapa kepentingan yang memadai. Sehingga tercipta peningkatan serta perbaikan kualitas fisik dan nonfisik di lingkungan kerja.

6. Penerapan Efektivitas Hubungan Kerja

Pada fungsi ini perusahaan harus mampu membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dan efisien dapat diimplementasikan. Kegiatan yang bisa dilakukan di antaranya:

- a. Saling menghormati hak-hak antar karyawan atau pegawai.
- b. Menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c. Melakukan kegiatan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Apabila perusahaan tidak berhati-hati dalam menangani setiap problem hak-hak karyawan atau pegawai maka bisa muncul adalah aksi-aksi protes seperti yang terjadi di beberapa perusahaan di Indonesia.

2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Almasri, (2016) manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yaitu untuk meningkatkan keterlibatan sumber daya manusia atau karyawan kepada perusahaan agar perusahaan dapat mencapai kapasitas yang telah ditargetkan. Menurut Siyah et al, (2020) tujuan manajemen sumber daya manusia dapat memastikan perusahaan bahwa karyawan dapat memenuhi semua tugas – tugas yang perusahaan berikan. Oleh karena itu semua pekerjaan atau kesibukan didalam perusahaan untuk mencapai suatu visi bergantung pada individu yang mengurus perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia (MSDM) sangat wajib untuk dikelola dengan sebaik mungkin, agar bermanfaat untuk perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai visi dan misi yang diharapkan.

Peranan adanya MSDM sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Hal tersebut yang dibahas dalam buku berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan oleh Taufiq Rachman. Namun, secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. **Meningkatkan kinerja organisasi:** memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas dan berpengalaman, serta dengan mengembangkan dan meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Meningkatkan kinerja karyawan: memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai, dan memberikan umpan balik yang efektif.
- c. Meningkatkan retensi karyawan: memberikan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan karir yang jelas, dan memberikan imbalan dan manfaat yang kompetitif.
- d. Mengelola biaya SDM dengan efektif, termasuk biaya rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, serta manfaat dan insentif karyawan.
- e. Menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang yang berlaku dalam hubungan kerja, termasuk aturan mengenai jam kerja, upah minimum, hak karyawan, dan lain sebagainya.

Dalam mengelola SDM, manajer SDM harus memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal dan memenuhi kebutuhan karyawan serta mematuhi peraturan dan undang-undang yang berlaku.

2.3 Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersamaan dengan adanya peradaban manusia, yaitu sejak zaman nabi-nabi dan nenek moyang, manusia yang berkumpul bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya. Sejak itulah terjadi

kerjasama antara manusia dan terdapat unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin adalah orang-orang yang kuat, paling cerdas dan paling berani.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan kedalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Faktor yang paling penting dalam kepemimpinan, yaitu dalam mempengaruhi, mengontrol pikiran atau perasaan dan tingkah laku orang lain.

Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli,

- a. **Taryaman (2016:7) Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.**
- b. **Griffin dan Ebert dalam Wijono (2018:1), proses untuk memotivasi orang lain untuk bekerja dengan giat demi tercapainya tujuan perusahaan.**
- c. **Sutrisno (2020:213) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain.**

Berdasarkan pengertian kepemimpinan menurut para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin serta mempengaruhi

orang lain untuk bekerja sama dan tidak saling menjatuhkan satu sama lain agar tujuan organisasi dapat tercapai.

2.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi fungsi kepemimpinan adalah memandu, menentukan, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau social yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengah perbedaan kelompok dan sebagainya.

2.4 Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dua kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Gaya adalah kekuatan, kesanggupan berbuat, kuat, sikap, ragam (cara, rupa, bentuk dan sebagainya), cara melakukan gerakan, tingkah laku. Dari kata itu muncul gaya yang dimaksud adalah ragam cara serta kekuatan seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan. Selanjutnya dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai norma perilaku yang

digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan yang akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yakni dapat memaksimalkan kinerja dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala keadaan dan kondisi dalam organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang terlihat ataupun tidak terlihat oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan situasi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang cepat.

Menurut Kartini Kartono, gaya kepemimpinan terbagi dalam 6 gaya, Antara lain:

a. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bias dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab sebenarnya, mengapa orang itu memiliki charisma yang begitu besar. Dia

dianggap memiliki kekuatan gaib (*supernatural Power*) dan kemampuan-kemampuan yang *super human*, yang diperoleh sebagai karunia yang Maha Kuasa.

b. Paternalistis

Yaitu kepemimpinan yang kebapak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi, dia benar-benar tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk membangun imajinasi. Gaya kepemimpinan seperti ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam segala suatu keputusan.

c. Militeristis

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaan gaya semacam ini lebih keras, sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika tidak mau menuruti keinginannya.

d. *Liazez Faire*

Pada gaya kepemimpinan ini sang pemimpin praktis, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam setiap kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Dia tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bias mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

e. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal. Dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

f. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang punitive itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

Hasibuan (2016:170), gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan

produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan Rivai dan Mulyadi (2021:106), yaitu serangkaian pola yang dilakukan oleh seorang pemimpin baik yang terlihat ataupun tidak terlihat dalam memberikan pengaruh pada bawahannya.

2.4.2 Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Macam-macam gaya kepemimpinan:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter / *Authoritarian* adalah gaya kepemimpinan yang memuaskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.
- b. Gaya Kepemimpinan Demokratis / *Democratic* adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas tanggung jawab para bawahannya.

- c. Gaya Kepemimpinan Bebas / *Laissez Faire*, pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

2.4.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Daniel Goleman (2007) dalam bukunya mengelompokkan dimensi kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi menjadi lima tipe yaitu:

1. Visioner (*Visionary*)

Kepemimpinan Visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada pekerjaan dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Kepemimpinan visioner memerlukan kompetensi tertentu, seperti pola kemampuan mengarahkan dan arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing (*Coaching*)

Sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana coach memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi.

3. Afiliatif (*Afiliative*)

Gaya kepemimpinan afiliatif adalah pendekatan praktis untuk membangun hubungan dan menyelaraskan tim yang terputus-putus dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin afiliatif pemimpin yang bias menyatukan dan mampu menciptakan, menyelesaikan konflik dengan baik, menciptakan

keharmonisan, mampu mencairkan suasana ataupun ketegangan yang terjadi dalam lingkungan kerja.

4. Demokratis (*Democratic*)

Gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai berikut, menganggap bawahan sebagai makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan; selalu berusaha menjadikan bawahannya sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin.

5. Komunikatif.

Kemampuan untuk menerapkan gramatikal suatu bahasa dalam membentuk kalimat-kalimat yang benar dan untuk mengetahui kapan, di mana, dan kepada siapa kalimat-kalimat itu dianjurkan. Dengan berbekal kemampuan komunikatif seseorang dapat menyampaikan dan menginterpretasikan suatu pesan atau menegosiasikan makna secara interpersonal dalam konteks yang spesifik.

Resonansi yang dapat memajukan kinerja sementara dua gaya lainnya dapat berguna untuk beberapa situasi tertentu namun perlu diperhatikan penggunaannya. Menurutnya keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai hasil yang terbaik tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, tetapi kombinasi dari keenamnya.

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam KBBI kepuasan berasal dari kata “Puas” yang berarti merasa senang (lega, gembira, dll karena telah terpenuhi hasrat hatinya) dan kepuasan adalah hal yang sifatnya puas, senang dan lega.

Afandi (2018:74) adalah sikap atau penilaian positif yang diberikan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh rasa saling menghargai antar sesama rekan kerja dan pencapaian karyawan tersebut dalam perusahaan.

Sutrisno (2019:74) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap situasi dan kondisi pekerjaan yang meliputi kerja sama antar rekan kerja, insentif yang diperoleh, serta hal-hal lain yang menyangkut aspek fisik dan psikologis.

2.5.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu

a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau motivators.

Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, *insentif*, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. As'ad (2004, p.104). Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Program ini

mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama *Theory of Work Adjustment* (Wayne dan Cascio, 1990, p.277).

Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi. Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
2. *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
3. *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
4. *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
5. *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
6. *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.

7. *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
8. *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
10. *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
11. *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
13. *Responsibility* adalah tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
14. *Security* adalah rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
15. *Social Service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
16. *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
17. *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya.
18. *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
19. *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

20. *Working Conditions* adalah keadaan tempat kerja dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Hipotesis pokok dari Theory of Work Adjustment adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu.

2.5.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor kepuasan kerja adalah hal-hal yang membuat pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya dipicu oleh besarnya gaji yang diterima, banyak faktor lain yang mempengaruhinya, contohnya adalah hubungan antara atasan dan bawahan, tempat kerja yang nyaman, dan masih banyak lagi. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor berperan memberikan kepuasan kepada karyawan namun bergantung pada masing-masing kepribadian pegawai. Maka akan dibahas beberapa faktor kepuasan kerja dengan beberapa pendapat para ahli.

Dalam buku Ashar Sunyoto, faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

1) Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Ciri-ciri intrinsik pekerjaan adalah faktor-faktor internal organisasi penentu kepuasan kerja, seperti jumlah pekerjaan, otonomi pemimpin, metode kerja yang diterapkan dan kreativitas. Faktor intrinsik tersebut mempengaruhi keefektifan kinerja para pegawai dalam sebuah organisasi. Terdapat pula lima ciri intrinsik yang kaitannya dengan kepuasan, yaitu:

- a) Keragaman keterampilan, semakin banyak ragam keterampilan yang digunakan dalam bekerja, maka pekerjaan menjadi tidak membosankan.
 - b) Jati diri tugas, yaitu kesesuaian antara tugas yang diberikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Seorang pegawai yang mendapatkan tugas yang melebihi dari kemampuan yang dimilikinya, maka kepuasan kerjanya akan berkurang, hal ini dikarenakan pegawai merasa tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuannya.
 - c) Tugas yang penting, yaitu jika menurutnya tugas yang diberikan itu penting, maka pegawai akan bekerja secara maksimal dan hasilnya pun akan maksimal. Apabila tugas yang diberikan tersebut dirasakan penting, maka akan menimbulkan kepuasan kerja terhadap pegawai.
 - d) Otonomi, yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk ikut andil dalam memberikan masukan dalam mengambil keputusan, dengan demikian pegawai akan cepat menimbulkan kepuasan kerja.
 - e) Pemberian balikan kepada pegawai, yaitu seorang pemimpin yang menghargai pekerjaan para bawahannya, dan memberikan penghargaan atau balikan yang seimbang dengan pekerjaan yang telah mereka kerjakan.
- 2) Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil

Gaji juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan seorang pegawai merasa puas dan tidak, karena gaji dan imbalan adalah sebagai tolak ukur sebuah organisasi dalam menilai dan menghargai kinerja para pegawainya. Apabila seorang pegawai mendapatkan gaji atau imbalan sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya, maka pegawai akan merasa puas, begitu pula

sebaliknya. Apabila pekerjaan yang dikerjakannya itu sulit, sedangkan gaji atau imbalan yang diterima tidak sesuai, maka kepuasan kerjanya akan berkurang. Hal ini terjadi karena gaji dan imblan yang diterima dapat memenuhi harapan-harapan dan kebutuhan pegawai.

3) Faktor *penyelia* (pemimpin)

Pemimpin yang memberikan rasa nyaman dan aman untuk para pegawainya, maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan, mengajak dan membimbing seluruh pegawai untuk mengeluarkan pendapatnya serta ikut andil dalam memutuskan sesuatu hal demi ketercapaian tujuan organisasi.

4) Rekan sejawat yang menunjang

Rekan sejawat juga menentukan puas dan tidaknya seorang pegawai, karena jika rekan sejawat tidak sepaham dan tidak membuat nyaman, maka pegawai tidak akan merasa puas dalam bekerja. Rekan sejawat dapat memberikan kepuasan kerja jika dalam menjalankan tugas pekerjaannya mendapatkan bantuan dan masukan positif agar tujuan tercapai dengan efektif dan efisien.

5) Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang nyaman, akan sangat berpengaruh terhadap kenyamanan seorang pegawai dalam bekerja, jika seorang pegawai bekerja di dalam ruangan yang sempit, panas, cahaya lampunya redup atau menyilaukan mata, maka pegawai tidak akan bekerja secara maksimal. Begitupun dengan sarana prasarana, jika bekerja disuatu tempat dengan sarana dan prasarana

yang lengkap, maka hasilnya akan lebih baik daripada seorang pegawai yang bekerja dengan sarana prasarana yang kurang lengkap.

2.5.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Sementara itu, untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2010) adalah menggunakan:

a. Tugas Pokok dan Fungsi Kerja

Tugas Pokok dan Fungsi adalah sasaran utama atau pekerjaan yang dibebankan kepada organisasi untuk dicapai dan dilakukan. Sebagian pihak menyebutnya sebagai tugas dan fungsi saja dan meningkatnya menjadi tuisi.

b. Supervisi

Program yang berencana untuk memperbaiki pelajaran. Program ini dapat berhasil apabila supervisor memiliki ketrampilan dan kerja sama.

c. Kesempatan Untuk Maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

d. Rekan Kerja

Rekan kerja bisa membawa sudut pandang yang berbeda untuk proses evaluasi yang dapat berharga dalam memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kinerja individu

e. **Kondisi Kerja**

Semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan pengukuran terhadap kepuasan kerja karyawan dalam organisasi dapat memberikan manfaat, pimpinan untuk mengambil keputusan dalam menangani berbagai masalah karyawan yang ada di dalam organisasi.

2.6 Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja

2.6.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terjadi jika karyawan memperoleh persepsi mengenai seberapa baik pekerjaan yang mereka tekuni memberikan hal yang dinilai penting oleh mereka. Kepuasan kerja berkaitan dengan reaksi emosi dari pekerja terhadap pekerjaannya (Luthans, 2012).

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya bisaanya terjadi karena terpenuhinya harapan mereka atas kenyataan yang terjadi dalam pekerjaannya. Persepsi dan harapan yang terpenuhi akan menghasilkan perasaan puas dan menyenangkan terhadap pekerjaan yang digelutinya. Sutrisno (2009:82) menyatakan bahwa kepuasan bersifat individu dan tergantung pada pribadi dari tiap karyawan. Mangkunegara (2009:120) memberikan penegasan mengenai kepuasan kerja dengan menyebutkan bahwa bukan hanya faktor yang ada pada diri pegawai yang memengaruhi kepuasan kerjanya, melainkan juga faktor pekerjaannya itu sendiri.

Kepuasan kerja terjadi karena terpenuhinya 3 faktor yaitu, faktor individual meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan, faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan untuk bereaksi, kegiatan serikat pekerja, kebebasan politik dan hubungan masyarakat, serta faktor utama dalam pekerjaan yang meliputi upah, pengawasan, keterampilan kerja, dan kondisi kerja. Ada tiga hal yang berdampak kepada kepuasan kerja menurut Sutrisno (2016:80), yaitu:

f. Dampak Terhadap Produktifitas

Hubungan kepuasan kerja dengan produktifitas dikatakan pegawai yang merasa bahagia dengan pekerjaannya adalah pegawai yang produktif.

g. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja organisasi melakukan upaya yang cukup besar. Menaikkan gaji, memberikan pujian, pengakuan, kesempatan promosi bagi pegawai tentu akan memberikan kepuasan kerja.

h. Dampak Terhadap Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja dituntut penggunaannya dengan efektif dan kemampuan-kemampuan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

2.6.2 Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja terjadi jika karyawan mengalami perbedaan antara persepsi dan harapan dengan kenyataan yang dialami. Ditemukan bahwa ketidakpuasan karyawan biasanya lebih banyak berkaitan dengan faktor eksternal

organisasi dalam hal ini system manajemen. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menangani ketidakpuasan kerja adalah dengan:

- a. Mengkaji faktor-faktor penyebab ketidak puasan kerja
- b. Mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi dalam penerapan manajemen sumber daya manusia
- c. Melakukan perbaikan fungsi manajemen sumber daya manusia dari perekrutan sampai pengembangan karier
- d. Melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang sesuai

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, bahkan dua variabel ini tidak bersifat kontinue. Faktor ekstrinsik atau faktor kesehatan adalah faktor-faktor yang jika tidak diberikan perhatian dengan cukup oleh organisasi akan menciptakan ketidakpuasan kerja karyawan.

Faktor ini juga bisa disebut *factor dissatisfiers* karena sifatnya yang cenderung mendorong ketidakpuasan. Gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi dan jaminan kerja, hubungan antar pribadi dan kebijakan dan administrasi organisasi tidak akan mendorong minat untuk mendorong performa kerja karyawan, tetapi bias berpotensi menjadi sumber ketidakpuasan (Cushway & Lodge, 1995:139).

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ainun Azizah	2023	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan pembahasan variabel gaya kepemimpinan yang serupa	Perbedaan dalam penelitian ini adalah penggunaan teknik analisis data, menggunakan tiga variabel, jumlah sampel dan populasi yang berbeda
2.	Muhammad Fauzan Baihaqi	2010	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening	Persamaan dalam penelitian ini terletak pada variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja	Perbedaan dalam penelitian ini menggunakan metode intervening, jumlah variabel, pembahasan, dan jumlah sampel yang digunakan

3	Indra Wijaya	2024	Pengaruh Kepemimpinan Dan Reward Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Lintas Mandiri Arthaprima	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang serupa	Perbedaan dalam penelitian ini terletak di pembahasan, jumlah variabel, penggunaan teori, jumlah sampel dan pengujian analisis data
4	Setioadi	2022	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Waroeng Steak Dan Shake Bandung	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel yang serupa	Perbedaan dalam penelitian ini fokus pembahasan, jumlah sampel, objek lebih fokus di bidang <i>food and beverage</i> serta tujuan dalam penelitian

Sumber: Google Scholar, 2024

2.8 Kerangka Pemikiran

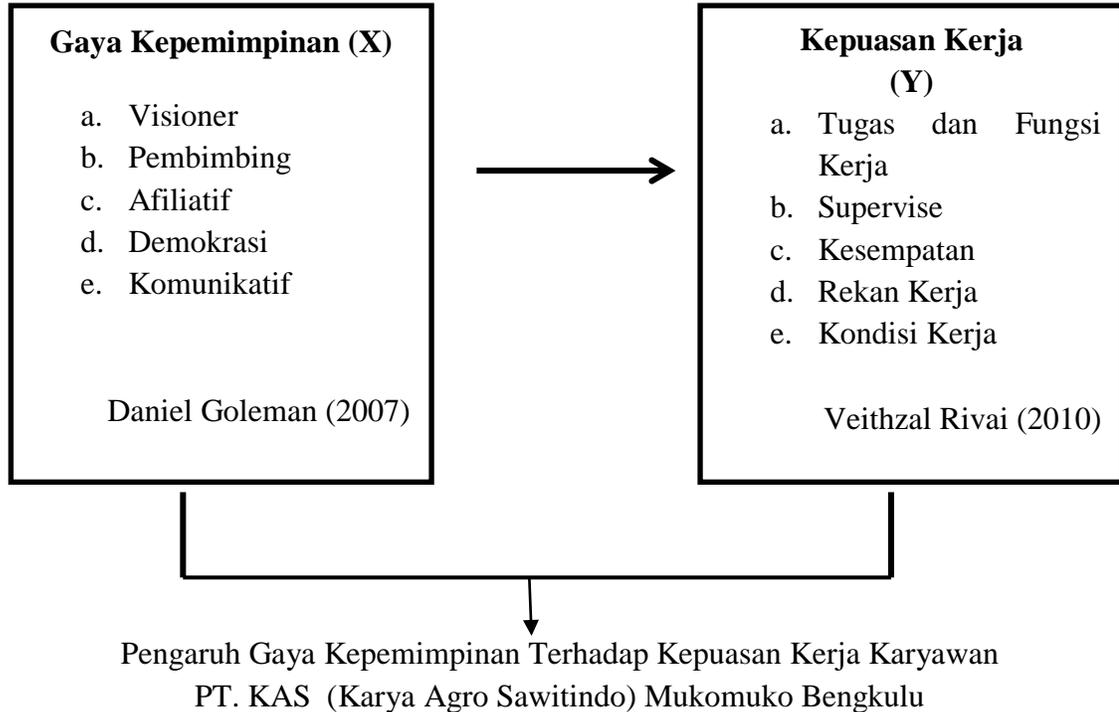
Sihotang (dalam Sinambela, L. P., 2021) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan.

Daniel Goleman (2007) dalam bukunya mengelompokkan dimensi kepemimpinan berdasarkan kecerdasan emosi menjadi lima tipe yaitu: Visioner (*Visionary*), pembimbing (*Coaching*), afiliatif (*Afiliative*), Demokratis (*Democratic*), dan Komunikatif. Resonansi yang dapat memajukan kinerja sementara dua gaya lainnya dapat berguna untuk beberapa situasi tertentu namun perlu diperhatikan penggunaannya. Menurutnya keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai hasil yang terbaik tidak hanya menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, tetapi kombinasi dari keenamnya.

Sementara itu, untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Veithzal Rivai (2010) adalah menggunakan:

1. Tugas Pokok dan Fungsi Kerja
2. Supervisi
3. Kesempatan Untuk Maju
4. Rekan Kerja
5. Kondisi Kerja

Berdasarkan uraian tersebut, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui suatu kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.9 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:96) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian adalah sebagai berikut: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. KAS (Karya Agro Sawitindo) Mukomuko Bengkulu”** terkait uraian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut :

H₀: Variabel gaya kepemimpinan (X) di PT. KAS (Karya Agro Sawitindo) Mukomuko Bengkulu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

H₁: Variabel gaya kepemimpinan (X) di PT. KAS (Karya Agro Sawitindo) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y)