

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang atau fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun karyawan. Mondy (2008:4), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif. Rachmawati (2008:3), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Dengan demikian sumber daya manusia dapat diartikan aspek terpenting dalam mencapai tujuan organisasi, salah satu hal yang menjamin kelangsungan hidup organisasi agar dapat berjalan lancar adalah pegawai-pegawai yang memiliki kinerja optimal.

#### **2.2 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Edy Sutrisno (2009, p.213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Menurut Blancard dan Hersey dalam Edy Sutrisno (2009, p.214) mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi tertentu

Menurut Husein (2013, p.38) kepemimpinan yang tergantung pada landasan manajerial yang kokoh. Terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu cara berkomunikasi, cara memberikan motivasi, kemampuan memimpin, kemampuan mengambil keputusan, dan kekuasaan yang positif. Agar pemimpin dapat menjalankan perannya, hendak ia memiliki sarana, misalnya kewenangan formal, pengetahuan dan pengalaman yang dapat terus ditingkatkan, hak untuk mengganjar dan menghukum karyawan bawahannya, berkomunikasi dengan bawahannya, dan perintah untuk bawahannya.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci pengelolaan yang dapat menjadikan organisasi dapat berproses sesuai dengan yang diharapkan. Karena itulah, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang dapat menggerakkan segenap aktivitas organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Sementara itu, Veithzal Rivai (2007, P.3) mengemukakan bahwa ada tiga implikasi penting yang terkandung dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan berarti melibatkan orang lain yang berkedudukan sebagai bawahan atau pengikut, terdapat pendistribusian kekuasaan.

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Yukl (2009,p.8) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Achua dan Lussier (2010, p.6) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi para pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi dan mengorganisasikan individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Ardana (2012,p.181) Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi gairah kerja, dan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpinannya baik. Beberapa gaya kepemimpinan yang lain dikemukakan oleh Niechele Patric (2007, p.81-82) yaitu:

1. Gaya memerintah atau otokrat  
Gaya kepemimpinan dengan memerintahkan atau otokrat digunakan ketika pemimpin memberitahukan para pekerjanya akan apa yang dia inginkan dan bagaimana hal itu dilakukan, tanpa harus meminta nasehat terlebih dahulu dari bawahannya.
2. Gaya menjual  
Gaya kepemimpinan menjual adalah gaya ketika pemimpin menggunakan kombinasi antara metode keras dan lembut. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif bila karyawan benar-benar sesuai dengan bidangnya, karena pemimpin memerlukan diskusi dengan bawahan dalam usaha menyelesaikan pekerjaan.
3. Gaya keikutsertaan atau lingkaran kualitas  
Gaya kepemimpinan partisipatif mengharuskan pemimpin untuk melibatkan para karyawan dalam segala kegiatan perusahaan atau organisasi. Meskipun demikian, keputusan terletak pada pemimpin dengan mendasarkan pada masukan dari bawahan.
4. Gaya pendelegasian atau perkuatan  
Gaya perkuatan meletakkan pemimpin pada posisi yang membiarkan pekerja dapat membuat keputusan. Gaya ini sangat penting bagi organisasi yang memiliki pekerja dengan kemampuan analisis yang tinggi sehingga akan dapat menemukan cara-cara penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik.

Menurut Terry yang dikutip oleh Donni (2011, p.156) mengemukakan ada enam tipe kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya sewenang-wenang, karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Tipe ini lahir karena bawaan sejak lahir.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Menurut Veithzal Rivai (2007, p.64) disebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu:

1. mementingkan pelaksanaan tugas
2. mementingkan hubungan kerjasama
3. mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Gaya kepemimpinan sebagaimana disebutkan di atas, bahwa kepemimpinan yang dilakukan oleh seseorang memiliki gaya tertentu. Gaya tersebut berorientasi pada kepentingan yang diprioritaskan oleh pemimpin, antara lain yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, mementingkan hubungan, dan mementingkan hasil. Dari berbagai gaya di atas, seorang pemimpin dapat menerapkan satu jenis gaya atau campuran dari gaya-gaya yang ada tersebut. Penggunaan gaya campuran dimaksudkan agar situasi organisasi tidak monoton. Selain itu, dengan gaya campuran dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang paling mendukung pekerjaan.

### **2.2.2 Indikator Gaya kepemimpinan**

Menurut Kartini Kartono (2008, p.34) menyatakan sebagai berikut :

#### **1. Sifat**

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

#### **2. Kebiasaan**

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

#### **3. Temperamen**

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen

#### 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*)

#### 5. Kepribadian

kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

### 2.3 Pengertian Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan atau semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Edwin B. Filipino dalam Malayu S.P Hasibuan (2007:119), motivasi adalah suatu keahlian dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Menurut Tery (2008:145), menemukan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat dari seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.

#### a) Tujuan motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2007:146) ada beberapa tujuan motivasi :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- 2) Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
- 3) Menjalankan kedisiplinan karyawan.
- 4) Mengaktifkan pengadaan karyawan.
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.

- 7) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.

b) Jenis jenis motivasi

1. Motivasi positif

Manajer motivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

2. Motivasi negatif

Manajer motifasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman, dengan motivasi ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan karena mereka di hukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat buruk.

c) Faktor faktor yang mempengaruhi motivasi

Menurut Veithzal Rivai (2006;456), beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi:

1. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yaitu segala sesuatu kondisi yang ada dan dirasakan para karyawan atau pegawai yang bisa berpengaruh pada diri karyawan sebagai kosekuensi dan statusnya sebagai pegawai yang memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2. Gaji yang adil dan kompetitif

Gaji yang adil dan kompetitif yaitu balas jasa dalam bentuk ruang yang terima karyawan sebagai kosekuensi dan statusnya sebagai pegawai yang memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Insentif

Insentif yaitu pendorong atau perangsang yang diberikan dengan sengaja kepada karyawan agar semangat lebih besar untuk berprestasi.



4. Rasa aman dalam bekerja

Dalam hal ini rasa dalam bekerja merupakan hal yang membuat karyawan merasa dipelihara perusahaan, misalnya perusahaan memberikan asuransi kesehatan kepada karyawannya.

5. Penghargaan atau prestasi

Pegawai akan merasa lebih senang bila hasil kerja yang dicapai lebih baik dibandingkan dengan karyawan lainya serta bangga bila pemimpin memberikan penghargaan kepada yang berprestasi.

d) Indikator motivasi

Menurut Reza dalam Susanti dan Baskoro (2012), motivasi kerja diukur melalui 5 dimensi diantaranya :

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Penghargaan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

## **2.4 Kinerja karyawan**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

#### **2.4.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Sitanggang dalam Susanti dan Baskoro (2012) Pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan target output yang harus dihasilkan perorangan per jam kerja.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut sesuatu pekerjaan tertentu.

- a. Melakukan pekerjaan sesuai dengan operational manual.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan inspection manual.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline yang telah ditentukan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

- a. Datang tepat waktu
- b. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.

#### 5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan dua atau tiga karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

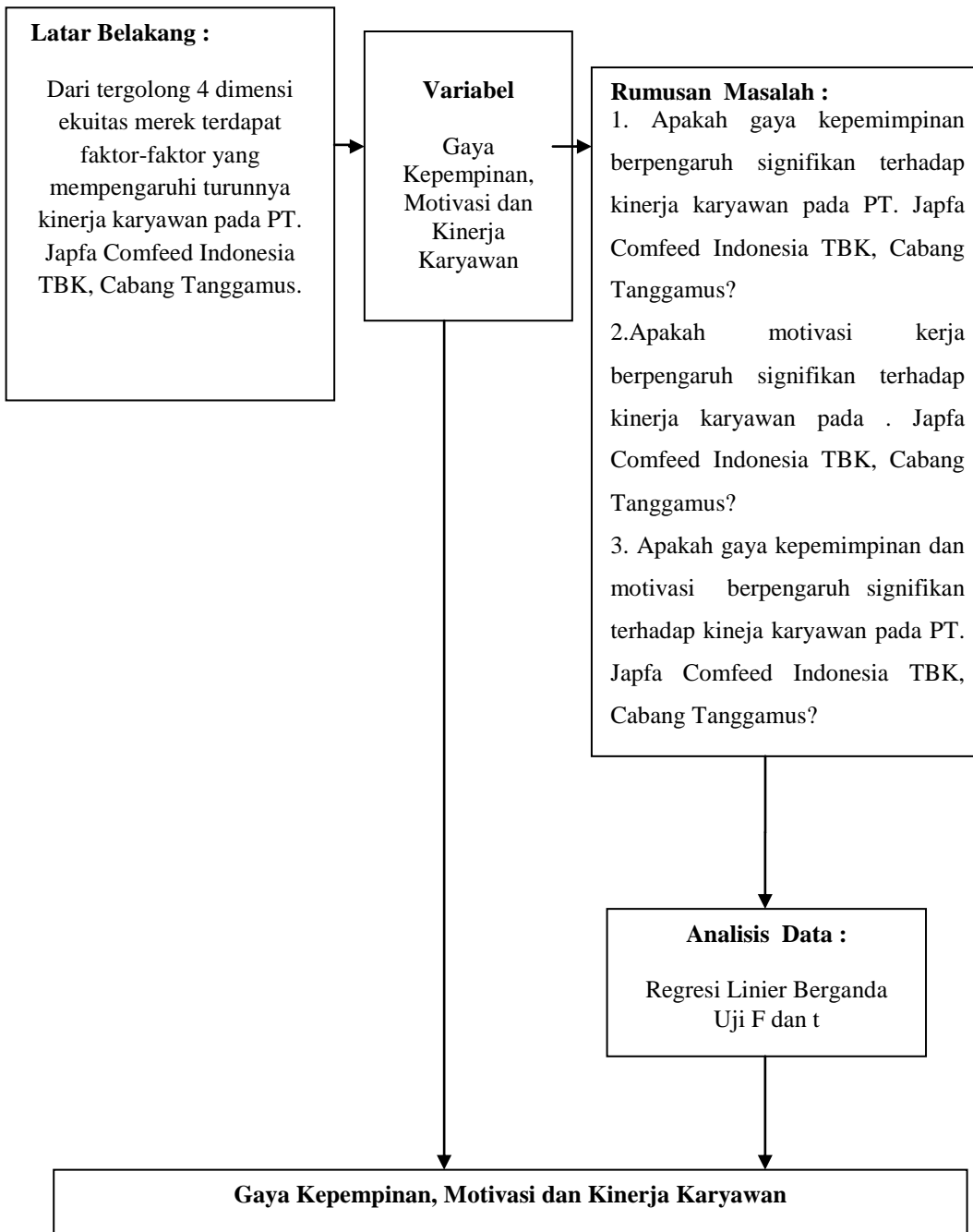
## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun )	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Elvina Walsa dan Sri Langgeng Ratnasari (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Metode Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Citra Pembina Pengangkutan Industries Batam
2	M. Iqbal Baihaqi (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Ma Ma'arif Selorejo Blitar	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Metode Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru Di Ma Ma'arif Selorejo Blitar

3	M. Aria Gumilar	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jendral Bea dan Cukai Jawa Barat tahun 2014	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	Metode Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jendral Bea dan Cukai Jawa Barat tahun 2014.
---	-----------------	--	--	--------------------------------	--

## 2.6 Kerangka Pikir



Gambar 2.1  
Kerangka Pikir

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013,p.223) Hipotesis merupakan jawaban sementara dari sebuah penelitian. Berdasarkan latar belakang, permasalahan, dan kerangka pikir tersebut maka dapat diambil hipotesis, bahwa:

$H_1$  : Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia (Tbk) Cabang Tanggamus

$H_2$  : Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia (Tbk) Cabang Tanggamus

$H_3$  : Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia (Tbk) Cabang Tanggamus.