

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Dari sini dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi.

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2013:14-15) mengatakan manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

Berikut adalah pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu :

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Hasibuan (2013:10) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Sedarmayanti (2013:25) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya Sedarmayanti (2013:13) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah: “Kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia T. Hani Handoko (2012:4) mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Flippo oleh T. Handoko (2012:3) dalam bukunya Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya alam atau manajemen sumber daya manusia adalah 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”.

Anwar Prabu (2011:2) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Anwar Prabu (2011:2) di dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Perusahaan, menjelaskan bahwa terdapat enam fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut ini :

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari
 - Perencanaan sumber daya manusia
 - Analisis jabatan
 - Penarikan pegawai
 - Penempatan kerja
 - Orientasi kerja

- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup
 - Pendidikan dan pelatihan
 - Pengembangan (karier)
 - Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup
 - Balas jasa langsung (gaji, upah, insentif)
 - Balas jasa tak langsung (Keuntungan & pelayanan)
- d. Integrasi mencakup :
 - Kebutuhan Karyawan
 - Motivasi kerja
 - Kepuasan kerja
 - Disiplin kerja
 - Partisipasi kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :
 - Komunikasi kerja
 - Kesehatan dan keselamatan kerja
 - Pengendalian konflik kerja.
 - Konseling kerja
- f. Pemisahan tenaga kerja mencakup:
 - Pemberhentian karyawan

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia atau lebih kita kenal dengan sebutan manajemen personalia adalah merupakan suatu pengukuran terhadap pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi kegiatan dalam mencapai tujuan.

B. Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal.

Dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan (2013:169) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*)

“Pemimpin (*leader= head*) adalah seseorang yang mempengaruhi wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinan bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan”.

Kepemimpinan termasuk dalam segelintir istilah dalam perilaku organisasi, jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu. Definisi tentang kepemimpinan sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan.

Veithzal Rivai (2004:2) dalam bukunya kepemimpinan dan perilaku organisasi mengatakan bahwa :

“Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk mempengaruhi kelompok dan budayanya”.

- Adapun beberapa gaya kepemimpinan ialah sebagai berikut :

S.P.Hasibuan (2013:172-173) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia, mengatakan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan diantaranya adalah :

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter ialah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Filsafat pemimpin ialah “bawahan adalah untuk pimpinan/atasan”. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan intruksi perintah, ancaman hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan, falsafah pemimpin ini ialah “pimpinan (dia) untuk bawahan”.

3) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelagasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan pada bawahan “Inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah bagaimana saudara melaksanakannya asalkan pekerjaan tersebut selesai dengan baik. “

4) Tipe Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. di Pusat Studi Kepemimpinan pada akhir tahun 1960 sampai tahun 1982, Hersey & Blanchard bekerja sama secara kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional.

Setelah itu Blanchard dan rekanannya di *Blanchard Training and Development* (BTD) mulai memodifikasi model kepemimpinan situasional. Model yang dikembangkan Hersey dan Blanchard ini pada awalnya memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan model praktis yang digunakan manager, guru, atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

- 5) Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsur organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan, disiplin

Selanjutnya Veithzal Rivai (2004:3) dalam bukunya *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* juga mendefinisikan bahwa : “Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok”

Dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* Hasibuan (2013:170) mengatakan bahwa “Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Siswanto (2009:155) dalam bukunya Pengantar Manajemen mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan”.

Jadi, dari pengertian tersebut di atas jelas sekali bahwa seorang pemimpin dengan kepemimpinannya haruslah mampu mempengaruhi, mengubah dan menggerakkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan.

• Adapun fungsi kepemimpinan :

1. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi.

2. Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan.

Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3. Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

5. Fungsi mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan.

Keputusan – keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan – perhitungan secara teknis agar diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.

6. Fungsi memberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya.

Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

- Adapun Teori Kepemimpinan
 - a. Leader traits (sifat-sifat pemimpin)

Five traits and skill:

- Capacity; intelligence, alertness, verbal facility, originality, judgment.
- Achievement; scholarship, knowledge, athletic accomplishments.
- Responsibility; dependability, initiative, persistence, aggressiveness, self confidence, desire to excel.
- Participation; activity, sociability, cooperations, adaptability, humor.
- Status; socioeconomic, popularity.

b. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi-studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien.

c. Kepemimpinan yang efektif

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan dan konsiderasi.

d. Kepemimpinan Kontigensi

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional.

Terdapat 4 tingkah laku pada model kepemimpinan ini:

- Supportive leadership (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat.
- Directive leadership (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada.
- Participative leadership (konsultasi terhadap bawahan dalam pengambilan keputusan
- Achievement-oriented leadership (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja memuaskan.

e. Kepemimpinan transformasional

Pada hakekatnya model ini menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang diharapkan.

Dapat ditarik dari penjabaran diatas terdapat beberapa indikator tentang gaya kepemimpinan, ialah sebagai berikut :

1. Gaya Otoriter
2. Gaya Partisipatif
3. Gaya Delegatif
4. Tipe Situasional
5. Tipe Demokrasi

C. Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2005:54). Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan.

Kompensasi berbentuk barang, artinya gaji dibayar dengan barang. Misalnya gaji dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat penunai padi upahnya 10% dari hasil padi yang ditunai.

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Pada umumnya bentuk kompensasi berupa finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi.

Kompensasi bisa langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk-bentuk non moneter, yang menjadi indikator yaitu :

1. **Upah/gaji.** Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
2. **Insentif, (*incentive*)** merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3. **Tunjangan (*Benefit*).** Ialah tunjangan liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.
4. **Fasilitas (*Facility*)** adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.
5. **Jaminan Sosial,** adalah jaminan yang diberikan kepada karyawan biasanya berupa jaminan ketenaga kerjaan, jaminan kesehatan, dll

D. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah perbandingan hal kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa indikator untuk mengukur sejauh mana pegawai mencapai suatu kinerja secara individual menurut (Crimson Sitanggang, 2005:67) adalah sebagai berikut:

- **Kualitas:** Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- **Ketepatan Waktu:** Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- **Efektifitas:** Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- **Kemandirian:** Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.
- **Komitmen Organisasi:** Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

E. Definisi Konseptual

- **Gaya Kepemimpinan**

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu (seperti, nonton film, bermain sepak bola, dan lain-lain). Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarannya.

- **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang, artinya gaji dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan

- **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

F. Hipotesis

- Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Dexe-Medica.
- Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Dexe – Medica.