

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Didalam manajemen sumber daya manusia, manusia merupakan sentral/pusat dari pembahasan manajemen, untuk itu pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus dilakukan secara sungguh-sungguh. Teknologi mesin dan aplikasi komputer yang canggih bila tidak diselaraskan dengan kehandalan manusia akan menjadi sia-sia, oleh karena itu manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan atau keterpurukan sebuah organisasi. Manusia termasuk jiwa atau nyawa dari organisasi, tanpa manusia suatu perusahaan hanyalah sekumpulan mesin di dalam pabrik atau tumpukan kertas di dalam gedung kantor yang tidak berarti, mesin dan kantor memerlukan manusia untuk memenej menjadi sesuatu aktifitas yang bermanfaat.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Hasibuan (2016:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Dessler (2013:15). Manajemen sumber daya manusia sebagai proses mendapatkan melatih, menilai dan memberi

kompensasi kepada karyawan serta menghadirkan diri dalam hubungan-hubungan ketenagakerjaan, kesehatan, keselamatan dan konsep-konsep serta teknik yang diperlukan untuk menggerakkan orang atau aspek-aspek personel dari pekerjaan-pekerjaan manajemen.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari dan mengatur tenaga kerja di dalam perusahaan dengan melakukan pemberdayaan yang dibutuhkan oleh tenaga kerja untuk mengembangkan kinerjanya agar dapat mencapai visi dan misi dari perusahaan, tenaga kerja, maupun masyarakat. MSDM juga merupakan aspek penting dalam suatu organisasi perusahaan yang di butuhkan oleh pimpinan atau manajer untuk melaksanakan kegiatan organisasi perusahaan, tetapi disamping itu gaya kepemimpinan juga akan mempengaruhi segala aspek.

## **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21), meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, dan kompensasi.

### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

## 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement/recruitment*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induk untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

## 7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

## 2. Perilaku Organisasi

### a. Pengertian Perilaku Organisasi

Pengertian tentang perilaku organisasi telah di kemukakan oleh beberapa ahli. Pengertian yang diajukan meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat mengelola organisasi secara efektif. Secara konseptual, Robbins and Judge (2013:20) memberikan pengertian terhadap perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu/ perorangan, kelompok,

dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

### **3. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan hal pokok dalam organisasi, baik organisasi non bisnis maupun organisasi bisnis banyak sekali terdapat contoh kasus menunjukkan suatu organisasi menjadi unggul dan dibidang sukses karena faktor kepemimpinan, demikian sebaliknya banyak sekali organisasi jatuh karena lemahnya factor kepemimpinan. Beberapa pendapat tentang kepemimpinan :

Menurut Gary Yukl (2010:8). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pendapat lain kepemimpinan menurut Keith Devis dalam Dale Timpe (2002:199). Mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain memburu tujuan yang sudah dipastikan dengan gairah. Soekarso dan Iskandar (2015:15). Menyimpulkan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi bawahan atau pengikut yang rela dipengaruhi untuk melaksanakan perintah dengan baik agar tercapai tujuan seimbang antara tujuan organisasi dan

keinginan bawahan dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja.

Menurut Pasolong (2010:5). Kepemimpinan adalah cara atau teknik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi bawahan mengerjakan tugasnya dengan efektif dan efisien agar tujuan bersama (organisasi dan pegawai) bisa tercapai dengan memuaskan. Jadi seorang pemimpin haruslah mempunyai gaya yang bisa membuat bawahan tertarik, senang dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Soekarso dan Iskandar (2015:17). Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional yang rasional dari pengikutnya, sehingga ia termotivasi melaksanakan tugas-tugasnya.

Menurut pendapat penulis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah orang yang bisa memimpin menggerakkan bawahan untuk melaksanakan tugas masing-masing dan agar tercapainya visi dan misi sesuai dengan yang di rencanakan.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi

kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam

melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.



### c. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan. Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Di samping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di setiap kondisi. Pendekatan situasional-contingency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dari Fred Fiedler (1967:17). Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Fiedler mengidentifikasi kedua unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Studi Fiedler ini tidak melibatkan variabel-variabel

situasional lainnya, seperti: motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977:13). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya. Terutama studi Ohio State. Seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan suatu perbedaan pokok. Mereka menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi. Konsep dasar teori ini adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan atau ketidak dewasaan para pengikut. Definisi berikut akan membantu untuk memahami teori ini:

- a. Kedewasaan adalah kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan yang tinggi tetapi dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.
- b. Perilaku tugas adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan

organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.

- c. Perilaku hubungan adalah berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi serta perilaku pelayanan.

#### **d. Syarat-syarat Kepemimpinan**

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Kartono (2012:21) bahwa kemampuan pimpinan dan syarat yang harus dimiliki adalah:

- a. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual
- b. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui
- c. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
- d. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
- e. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
- f. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.

- g. Sabar namun ulet.
- h. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih dan realistis.
- i. Memiliki motivasi tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai.

#### **e. Teori Kepemimpinan Situasional**

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) *the ability and willingness for directing their own behavior* dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*. Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut:

- a. R1: *Readiness 1 (unable and insecure)*. Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Ken Blanchard sebagai *The honeymoon is over*).
- b. R2: *Readiness 2 (unable but willing)*. Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan

dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.

- c. R3: *Readiness 3 (capable but unwilling)*. Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
- d. R4: *Readiness 4 (very capable and confident)*, Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan tidak terlepas dari tingkat pengetahuan seorang pemimpin dalam memimpin anak buahnya, memiliki tingkat intelektual yang baik dan tingkat emosional yang terkontrol. Pemimpin dituntut untuk miliki ketelitian serta pola pandang yang luas untuk menciptakan peluang dan perkembangan perusahaan dalam rangka untuk peningkatan kinerja karyawan.

#### **f. Indikator Kepemimpinan Situasional**

Indikator Kepemimpinan Situasional menurut Hersey dan Blanchard (1990:15) adalah sebagai berikut:

- a. *Telling*/memberitahukan: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk

melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.

- b. *Selling*/menjajakan: Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksiinstruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.
- c. *Participating*/mengikutsertakan: Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- d. *Delegating*/mendelegasikan: Kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaanpada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

#### **4. Produktivitas**

##### **a. Pengertian Produktivitas**

Menurut Sedarmayanti (2010:24), produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari ini. Cara kerja dan hasil yang dicapai esok jauh lebih baik dari hasil yang diperoleh kemarin. Sikap yang demikian membuat orang selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan-peningkatan. Orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif serta terbuka, tetapi kritis terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Produktivitas adalah

bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu.

Sedangkan menurut Sinungan (2010:12) mengemukakan bahwa produktivitas sebagai pertandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat dijelaskan bahwa produktivitas secara umum mengandung pengertian antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang dipergunakan. Untuk memudahkan pengertian, pengertian, perbandingan jumlah produksi dan sumber daya yang digunakan, maka produktivitas yaitu jumlah output dibagi dengan input. Output adalah hasil yang bermanfaat bagi manusia yang diperoleh dari suatu kegiatan, berupa jumlah produk, hasil penjualan, dan laba. Sedangkan yang dimaksud input adalah sumber daya yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut, berupa bahan, energi, modal, dan tenaga, output dan input merupakan faktor yang mendukung proses produksi dalam meningkatkan produktivitas.

Menurut pendapat penulis dari uraian diatas bahwa pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan hidup manusia, dalam hal ini adalah kesejahteraan seluruh manusia yang terlibat dalam setiap komponen kegiatan yang menghasilkan baik barang-barang maupun jasa. Produktivitas mengikutsertakan pendayagunaan secara

terpadu sumber daya manusia dan keterampilan, barang modal teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber lain menuju kepada pengembangan dan peningkatan standar hidup untuk seluruh masyarakat. Peningkatan produktivitas juga menghasilkan peningkatan langsung pada standar hidup dari perolehan produktivitas yang sesuai dengan masukan tenaga kerja.

### **b. Faktor-Faktor Produktivitas**

Menurut Sutrisno (2016:103) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

#### **a. Pelatihan Latihan kerja**

Melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat serta memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

#### **b. Mental dan kemampuan fisik karyawan**

Sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.



c. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

**c. Indikator Produktivitas**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Berikut ini adalah indikator produktivitas kerja menurut Sutrisno (2016:104) untuk mengukur produktivitas kerja sebagai berikut:

a. Kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang di miliki serta profesionalisme mereka dalam berkeja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

b. Meningkatkan Hasil yang Dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat Kerja

Merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam suatu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan Diri

Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

e. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai.

Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

f. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh bagi karyawan.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Apabila yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses kinerja seorang karyawan/pegawai adalah hal yang penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja di suatu organisasi/perusahaan. Apabila kinerja karyawan tidak baik, maka kinerja organisasi/perusahaan secara otomatis juga tidak baik, dan begitu juga sebaliknya. Kinerja karyawan merupakan istilah dari *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2009:47) kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut pendapat penulis dari uraian diatas bahwa, kinerja karyawan adalah suatu rangkaian kegiatan organisasi yang hasil akhir akan bisa dilihat apakah hasil kerja karyawan bisa tercapai dengan baik ataupun sebaliknya.

#### **b. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2013:32). Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Kemudian sasaran kinerja menurut Wibowo (2013:34) merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati dan dapat diukur. Sasaran merupakan harapan.

Secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian.

- b. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan *system reward* (imbalan).
- c. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai.
- d. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Gomes (2003:180) mengatakan bahwa seseorang pekerja dalam melakukan pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh empat faktor yaitu:

- a. Faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan.
- b. Faktor organisasional adalah faktor yang berasal dari organisasi seperti pembayaran upah atau gaji (kesejahteraan), keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, dan pekerjaan itu sendiri.
- c. Faktor intrinsik adalah faktor dari diri pegawai itu sendiri seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, kemungkinan perkembangan dan pekerjaan itu sendiri.
- d. Faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri pegawai itu seperti gaji, kesejahteraan, teknik supervisi, administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

#### **d. Indikator Kinerja**

Menurut pendapat Mas'ud (2011:40) :

a. Kualitas kerja karyawan.

Kualitas kerja karyawan adalah suatu hasil yang dapat diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Kualitas kerja yang rendah akan membuat produktivitas menurun dan sebaliknya jika kualitas kerja karyawan baik maka akan meningkatkan tingkat produktivitasnya.

b. Kuantitas kerja karyawan.

Kuantitas kerja karyawan adalah jumlah pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

c. Standar profesional kerja.

Standar profesional kerja adalah hasil kerja yang sesuai dengan standar teknis atau etika sebuah profesi. Untuk menciptakan kadar profesional dalam melaksanakan misi institusi persyaratan dasarnya adalah tersedianya sumber daya manusia yang andal, pekerjaan yang terprogram dengan baik, dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan program

tersebut serta adanya dukungan dana yang memadai dan fasilitas yang memadai dan fasilitas yang mendukung.

d. Kedisiplinan dan kreatif karyawan.

Kedisiplinan adalah kesadaran seseorang karyawan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku di dalam perusahaan tersebut. Sedangkan kreatifitas karyawan adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang dalam pengembangan kreativitas tersebut.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan antara Kepemimpinan Situasional dan Kinerja Karyawan**

Menurut Sinungan (1987:29) kepemimpinan situasional sebagai pemimpin yang mempunyai kuat untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan adanya penerapan kepemimpinan situasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek pada atasannya sehingga menjadikan karyawan meningkatkan perfoma kinerja karyawan. Penelitian Braun *et.al* (2012) menghasilkan kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh supervisor dalam kantor akademik secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja. Penelitian oleh Kyle Sandell (2012) mengemukakan terdapat suatu hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Temuan studi

yang mendukung bahwa kepemimpinan situasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan juga dikemukakan Walumbwa *et.al* (2008). Dionne *et.al* (2004) menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan situasional dan kinerja. Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Produktivitas Terhadap Kinerja**

Menurut Siagian (2002), ditinjau dari segi perilaku dan kepribadian, seseorang sering menempatkan dirinya dalam berbagai bentuk sikap, cara berfikir dan cara bertindak. Berbagai hal yang mempengaruhi kepribadian karyawan tercermin dalam perilakunya dan secara otomatis akan berpengaruh pada kinerjanya. Sementara kinerja yang digolongkan dalam kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan yang memberikan gambaran yang secara umum sikap dan perilaku seseorang. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas dapat mempengaruhi kinerja.

### **C. Penelitian Terdahulu**

Fitria Nur Azizah, Armanu Thoyib , Dodi W Irawanto (2017) dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan” Tujuan dari penelitian ini



adalah untuk menganalisis seberapa besar kepemimpinan situasional dan budaya organisasi memengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan pada KAN Jabung Malang. Metode pengambilan sampel menggunakan metode proporsional non random sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Poppy, Dermawan Heru, Susilo Edlyn dan Khurotul Aini (2018) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*". Penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah proportionate stratified random sampling dengan mengambil sampel dari setiap bagian yang ada di PT. Anugerah Sinergi Raya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner dan dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan variabel Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, variabel Kepemimpinan Situasional

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan Situasional memiliki pengaruh pada kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hal tersebut menunjukkan semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional akan berdampak positif pada motivasi kerja dan peningkatan kinerja karyawan.

Saepul Rohmat (2017) dengan penelitian berjudul “Pengaruh Produktivitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jaya Abadi” dengan metode analisis data menggunakan analisis regresi liner sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara produktivitas terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial.

#### **D. Kerangka Konseptual**

Menurut Sugiyono (2013:60) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kemudian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan situasional, produktivitas dan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Gambaran sistematis dan menyeluruh mulai dari latar belakang masalah, landasan teori, maka kerangka pemikiran tertuang dalam suatu model penelitian.

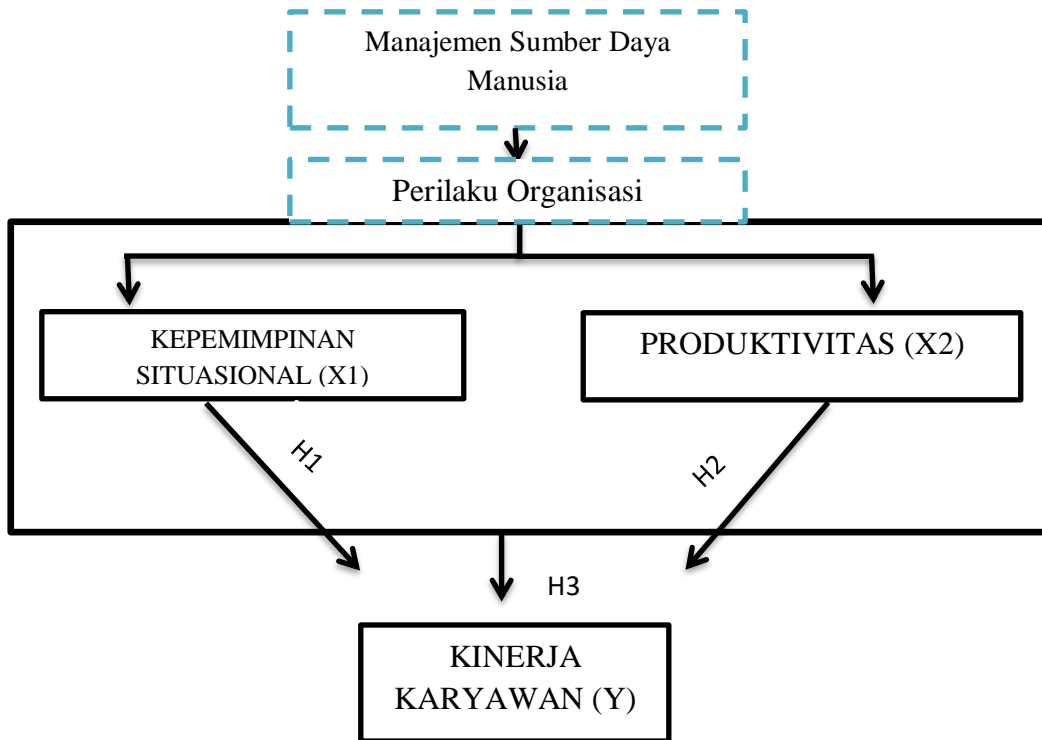
Pengaruh dari kepemimpinan yang tidak cocok dapat menciptakan produktivitas yang tidak baik, dimana di dalam organisasi terjadi kerjasama dan komunikasi yang tidak baik antar karyawan. Hal ini dapat menurunkan kinerja dari karyawan sehingga tercipta budaya organisasi yang tidak baik dan tidak terarah yang kurang dapat memaksimalkan kinerja dari karyawan.

Produktivitas dapat menentukan kinerja karyawan yang baik maupun tidak baik dalam melakukan pekerjaannya. Jika pimpinan melakukan kepemimpinan yang tidak cocok maka karyawan tidak disiplin dalam bekerja, pekerjaan pun menjadi terhambat sehingga akan berpengaruh pada perusahaan karena kinerja karyawan yang tidak optimal.



Berdasarkan dari kerangka teoritis dan penelitian pendahuluan, maka dibentuk lah model penelitian seperti yang terlihat di gambar bagan penelitian di bawah ini:

Gambar 2.1

## Kerangka Konseptual



Keterangan :

 : Tidak Diteliti : Diteliti

## **E. Hipotesis**

Dapat dirumuskan suatu hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam menguji suatu penelitian, yaitu:

1. Diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga ada pengaruh signifikan produktivitas terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga ada pengaruh signifikan kepemimpinan situasional dan produktivitas terhadap variabel karyawan secara simultan.