

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2012:10) 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.

Jadi, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai terwujudnya tujuan.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Iqbal, et. al (2015), kepemimpinan adalah sebuah proses di mana seorang pemimpin dapat secara langsung membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan lainnya untuk menuju pencapaian dalam situasi tertentu. Selain itu kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang manajer atau pemimpin untuk memberikan dorongan kepada bawahan agar bekerja dengan penuh keyakinan dan semangat. Dalam sebuah organisasi, pemimpin sangatlah dibutuhkan untuk mengembangkan visi dan memotivasi para karyawan organisasi agar mencapai visi atau tujuan dan meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Adair (2002) dalam Iqbal et. al (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk mencari tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut merupakan faktor manusia di mana saling mengikat satu sama lain untuk membentuk sebuah kelompok dan untuk meningkatkan kinerja serta mengarahkan pada tujuan yang sama. Seorang

pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Tampi, 2014). Berikut ini adalah definisi-definisi yang memberi gambaran tentang kepemimpinan, yaitu (Danim, 2004):

1. Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Aktivitas pemimpin antara lain terjelma dalam bentuk memberi perintah, membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
3. Aktivitas pemimpin dapat dilukiskan sebagai seni (*art*) dan bukan ilmu (*science*) untuk mengkoordinasi dan memberikan arah kepada anggota kelompok dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.
4. Memimpin adalah mengambil inisiatif dalam rangka situasi sosial (bukan perseorangan) untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap kreatifitas lain dan karena itu pulalah tujuan organisasi akan tercapai.
5. Pimpinan selalu berada dalam situasi sosial sebab kepemimpinan pada hakikatnya adalah hubungan antara individu dengan individu atau kelompok dengan individu atau kelompok lain. Individu atau kelompok tertentu disebut pimpinan dan individu atau kelompok lain disebut bawahan.
6. Pimpinan tidak memisahkan diri dari kelompoknya. Pimpinan bekerja dengan orang lain, bekerja melalui orang lain atau keduanya.

Adapun visi dari kepemimpinan yaitu agar kepemimpinan dapat berhasil dengan baik, maka seorang pemimpin harus berusaha untuk 1) bertanggung jawab atas keefektifan suatu organisasi, 2) selalu mengadakan

perubahan untuk meningkatkan kualitas hasil dan 3) ada keprihatinan jika terjadi penurunan integritas (Uno, 2007).

2.2.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2009) dalam Priyanto (2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, di mana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk melakukan aksi yang kreatif dalam metode kepemimpinan agar karyawan merasa bangga, hormat, dan percaya kepada atasan, sebagai salah satu cara untuk meningkatkan target pekerjaan karyawan.

Bass, dalam Luthans (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada sebuah organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi saat ini. Dalam kepemimpinan transformasional, terdapat beberapa karakter agar dalam kepemimpinan tersebut menjadi lebih efektif, yaitu sebagai berikut:

- a. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
- b. Mereka berani.
- c. Mereka mempercayai orang lain.
- d. Mereka motor atau alat penggerak nilai.
- e. Mereka pembelajar sepanjang masa.
- f. Mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian.
- g. Mereka visioner.

2.2.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bass, dalam Luthans (2005) mengidentifikasi terdapat 4 karakteristik dan pendekatan pemimpin dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Kharisma
Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga serta mendapatkan hormat dan kepercayaan.
- b. Inspirasi
Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- c. Stimulasi intelektual
Menunjukkan intelegensi, rasional dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Memperhatikan individu
Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individu, melatih dan menasehati.

Bass dan Avolio dalam Ristiawan (2014) mengemukakan bahwa terdapat tiga cara seorang pemimpin transformasional dalam memotivasi karyawannya, yaitu sebagai berikut:

- a. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting dari hasil usaha.
- b. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
- c. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

2.2.4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio dalam Ristiawan (2014) juga mengungkapkan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki kharisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*.

b. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan baik dengan bawahannya (human skill) dan berupaya untuk pengembangan karir bawahan.

c. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

d. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional.

Menurut Robbins (2006) dalam Tampi (2014), pemimpin yang tergolong ke dalam gaya kepemimpinan transformasional lebih mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan pada masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka

memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2.3 Kinerja

Alasan perusahaan memberlakukan kepemimpinan yang baik kepada karyawan salah satunya adalah untuk memotivasi karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Moehariono (2012;95) Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata *Job Performance* yang disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja yang sudah dicapai oleh seorang karyawan di perusahaan (Moehariono, 2012;96).

Menurut Mangkunegara (2015;28) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Intinya adalah kinerja merupakan proses kerja dan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan. Apabila proses kerja tidak dilakukan dengan baik maka hasil pekerjaan yang didapat menjadi kurang memuaskan, sehingga kinerja karyawan dinilai kurang baik juga, begitupun sebaliknya.

2.3.1 Dimensi Kinerja

Viswesvaran et al. dalam Soegiarto (2016) menyatakan berikut ini adalah dimensi untuk penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1. Productivity/Quantity

Penilaian kuantitas berdasarkan pada seberapa banyak pekerjaan yang dihasilkan atau penjualan yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan. Menurut Bernardin & Russell (2003) kuantitas

merupakan ukuran dari jumlah yang dapat dihasilkan, yang diukur melalui jumlah unit atau jumlah aktivitas yang diselesaikan.

2. *Quality*

Bernardin & Russell (2003) berpendapat bahwa kualitas merupakan ukuran dari seberapa tinggi kualitas proses atau hasil dalam menjalankan suatu kegiatan. Menurut Viswesvaran et al. (2005), kualitas merupakan ukuran dari seberapa baik karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

3. *Interpersonal Competence*

Menurut Spitzberg & Cupach (1984) dalam Nakatsugawa & Takai (2014), *interpersonal competence* adalah kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain. *Interpersonal competence* merupakan kemampuan untuk bekerja dengan baik dengan orang lain (Viswesvaran, 2005). Dari beberapa definisi di atas, sejatinya *interpersonal competence* adalah kemampuan seseorang untuk bekerja sama dan menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja maupun pelanggan.

4. *Effort*

Effort adalah mengeluarkan sejumlah upaya untuk meningkatkan kinerja (Brown & Peterson, 1994). *Effort* menurut Viswesvaran (2005) adalah jumlah usaha yang dikeluarkan oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

5. *Job Knowledge*

Palumbo et al (2005) mendefinisikan *job knowledge* sebagai informasi teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. *Job knowledge* merupakan ukuran dari pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Viswesvaran, 2005).

6. *Compliance with authority*

Menurut Edwards & Wolfe (2005), *compliance with authority* adalah kepatuhan seseorang terhadap peraturan yang sudah

ditetapkan. Sementara itu menurut Viwesvaran (2005), *compliance with authority* adalah sebuah ketaatan pada aturan dan ketentuan.

2.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Yukl (2009) dalam Priyanto (2013) kepemimpinan transformasional merupakan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, di mana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari definisi kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan saling berhubungan. Dalam artian, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin Transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut: pengaruh ideal, pertimbangan individu, motivasi inspirasi, dan stimulasi intelektual.