

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

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

Manajemen sumber daya manusia ialah suatu perencanaan dalam suatu organisasi dan diberi pengarahan dan pengawasan atas pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan suatu hubungan kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi secara tepatu dan konsisten (Sunyoto, 2012:2). Menurut Salutonok dan Soegoto (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam ilmu pengetahuan yang pelaksanaannya dan pengontrolannya yang ditetapkan terlebih dahulu kepada tenaga kerja untuk tercapainya suatu kepuasan dihati pada diri karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan yang erat dalam tenaga kerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan harus memaksimalkan kinerja yang dimiliki (Hasibuan, 2013:21).

Berdasarkan beberapa definisi diatas manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor prnting bagi organisasi sebab akan memberi dampak kepada setiap perilaku manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.



**b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi, menurut Sunyoto (2012:6) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial.
- 2) Fungsi Operasional

**c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap semua organisasi, menetapkan tujuan-tujuan untuk mereka capai dalam manajemen suatu sumber dayanya seperti sumber daya manusianya, Tujuan ini sangatlah tidak dapat dirumuskan karena tergantung dari sifat dan perkembangan dan tahapan pada suatu organisasi (Sutrisno, 2009:7).

Tujuan manajemen sumber daya manusia berdasarkan Cushway (2001) dalam Sutrisno (2009:7) yaitu:

- 1) Memberikan suatu pertimbangan dan kebijakan agar manajemen bisa memastikan suatu organisasi termotivasi dan bekinerja keras, sehingga perubahan dalam memenuhi kewajiban suatu pekerjaan secara legal.
- 2) Menjaga dan mengimplementasikan seluruh kebijakan dan prosedur dalam sumber daya manusia yang dapat dimungkinkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Pengembangan dalam membantu suatu organisasi disetiap keseluruhan dan strategi yang tepat pada implikasi manajemen sumber daya manusia.
- 4) Memberikan dukungan penuh dalam kondisi apapun agar membantu manajer lini agar bisa mencapai tujuannya.

- 5) Menangani seluruh situasi dan krisis pada karyawan agar bisa meyakinkan mereka tidak menghambat tujuan organisasi yang akan dicapai.
- 6) Menggunakan media komunikasi dalam bekerja di manajemen organisasi.

Bertindak secara tegas dalam memelihara standart organisasi dan mempunyai nilai dalam manajemen SDM.

### **2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Indrawijaya dalam Rivai (2014:267) mengungkapkan gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggungjawab bagi pelaksananya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka.

Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh anggota organisasi. Akan tetapi dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus dapat mengacu pada tujuan organisasi dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya yang tersedia. Pemimpin yang demokratis selalu bersikap merakyat dengan seluruh anggota organisasi. Hubungannya dengan para anggota bukan seperti hubungan antara majikan dan bawahannya saja, melainkan sebagai pemimpin yang selalu bersikap kekeluargaan, dimana dapat menjadi kakak terhadap saudara-saudaranya.

Setiap tindakan yang dilakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap anggota organisasi. Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota

organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawannya bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang diberikan.

Terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki seseorang dalam kepemimpinan demokratis menurut (Rivai, 2014:20) diantaranya adalah dalam proses penggerakan karyawan selalu bertitik tolak dari pendapaatan bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada karyawannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari karyawannya, selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Pasolong dalam Ariani (2015:10) diantaranya adalah:

- 1) Keputusan dibuat bersama

Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan karyawan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.

2) Menghargai potensi setiap karyawan

Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat kondisi yang tepat.

3) Mendengar kritik, saran atau pendapat dari karyawan

Mendengar kritikan, saran atau pendapat dari karyawan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.

4) Melakukan kerjasama dengan karyawan (partisipatif)

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama atau terlibat secara langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung ke lapangan untuk menjalankan tugas.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan karena pemimpin yang otokrasi menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri. Menurut Danim (2014:75) pemimpin otoriter memiliki ciri-ciri antara lain: 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin, 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru, 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras,

dan tidak kenal lelah, 4) Menentukan kebijakan sendiri dan kalau pun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.

Efektivitasnya kepemimpinan yang otokratis dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang funitif. Biasanya kekuasaan mengambil tindakan yang funitif tidak lagi dimiliki oleh pemimpin yang otokratis, maka ketaatan para bawahan segera mengendor dan kerja disiplin kerjapun segera merosot.

Indikator gaya kepemimpinan otoriter menurut Hasibuan (2013:170) dalam Sugandi (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Memusatkan wewenang
- 2) Mendiktekan metode kerja
- 3) Membuat keputusan unilateral
- 4) Membatasi partisipasi karyawan

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Kurniawan, 2018). Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan satu periode waktu. Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Fahmi, 2016:176).

Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam

perumusan skema strategis (*strategik planning*) suatu organisasi. Kinerja adalah output atau hasil kerja karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi (Trang, 2013:210).

Menurut Mitcell yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2009:51) mengemukakan terdapat lima instrumen yang dapat digunakan dalam mengukur pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi, yaitu:

a. Kualitas kerja (*Quality of Work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, kualitas kerja ini meliputi kerapian pekerjaan, kesesuaian hasil kerja dengan tujuan perusahaan, dan kecermatan dan ketelitian dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

b. Ketepatan Waktu (*Pomptness*)

Individu mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan mampu memanfaatkan waktu untuk hal-hal berguna yang berhubungan dengan pekerjaan.

c. Inisiatif (*Initiative*)

Individu memiliki keberanian untuk menyampaikan ide atau gagasan yang berguna bagi kemajuan perusahaan. Selain itu, individu juga harus memiliki kesadaran diri untuk melakukan sesuatu.

d. Kemampuan (*Capability*)

Kemampuan disini meliputi ketrampilan individu dan memiliki sikap profesional.

e. Komunikasi (*Communication*)



Individu mampu membangun komunikasi dengan atasan dan rekan kerja dalam rangka pendiskusian tugas agar tidak terjadi kesalahan karena adanya salah informasi. Individu pun mampu membangun lingkungan yang menyenangkan untuk meningkatkan gairah kerja.

f. Hubungan antar perseorangan (*Interpersonal Impact*)

Tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk membentuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan serta relevansi dengan penelitian yang dilakukan. Dengan demikian peneliti memasukan beberapa penilaian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan.

Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau organisasi temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter dalam penelitian ini.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Teguh Sriwidadi, Oey Charlie (2011)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja SPG PD. Sumber Jaya	Variabel x: gaya kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja
2	Ferry Hardian, Kusdi Rahardjo, Moch. Soe'oad Hakam (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya)	Variabel x: gaya kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Agus Jamaludin (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indahcitra Garment Jakarta	Variabel x: gaya kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	<i>Fiekd research dan library research</i>	Gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
4	Dea Tania Purnama, Marcus Remiasa, Wynne Arisandi (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Puri Gendis Trawas	Variabel x: gaya kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Erma Yulia, Djudi Mukzan (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel x: Gaya kepemimpinan Variabel y: stres kerja, kinerja karyawan	<i>Path Analysis</i>	Secara parsial Gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap stres kerja Secara parsial gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter berpengaruh terhadap kinerja karyawan

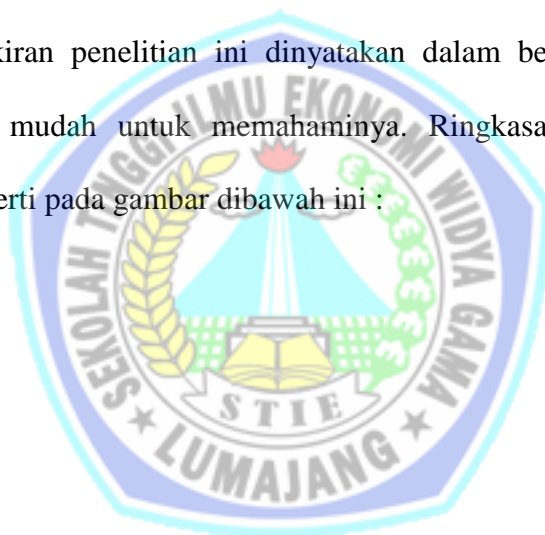
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
6	Andhi Sukma Hanafi, Chairil Almy, M. Tirtana Siregar (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: gaya kepemimpinan, motivasi kerja Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Elsa Nopitasari, Herry Krisnandy (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, disiplin kerja Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Tasha Rachmatia Pradita, Aditya Wardhana (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan PT Astra International Tbk. Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung	Variabel x: Gaya kepemimpinan demokratis Variabel y: Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Sederhana	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Paharuddin, Ricky Perdana Poetra, Ryryn Suryaman Prana Putra (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan di Unit Pelayanan Penunjang Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Labuang Baji Makassar Tahun 2019	Variabel x: gaya kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Gaya kepemimpinan liberal memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
10	Rizaldi Syahputra,	Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Variabel x: gaya	Analisis Regresi	Gaya kepemimpinan otoriter dan gaya

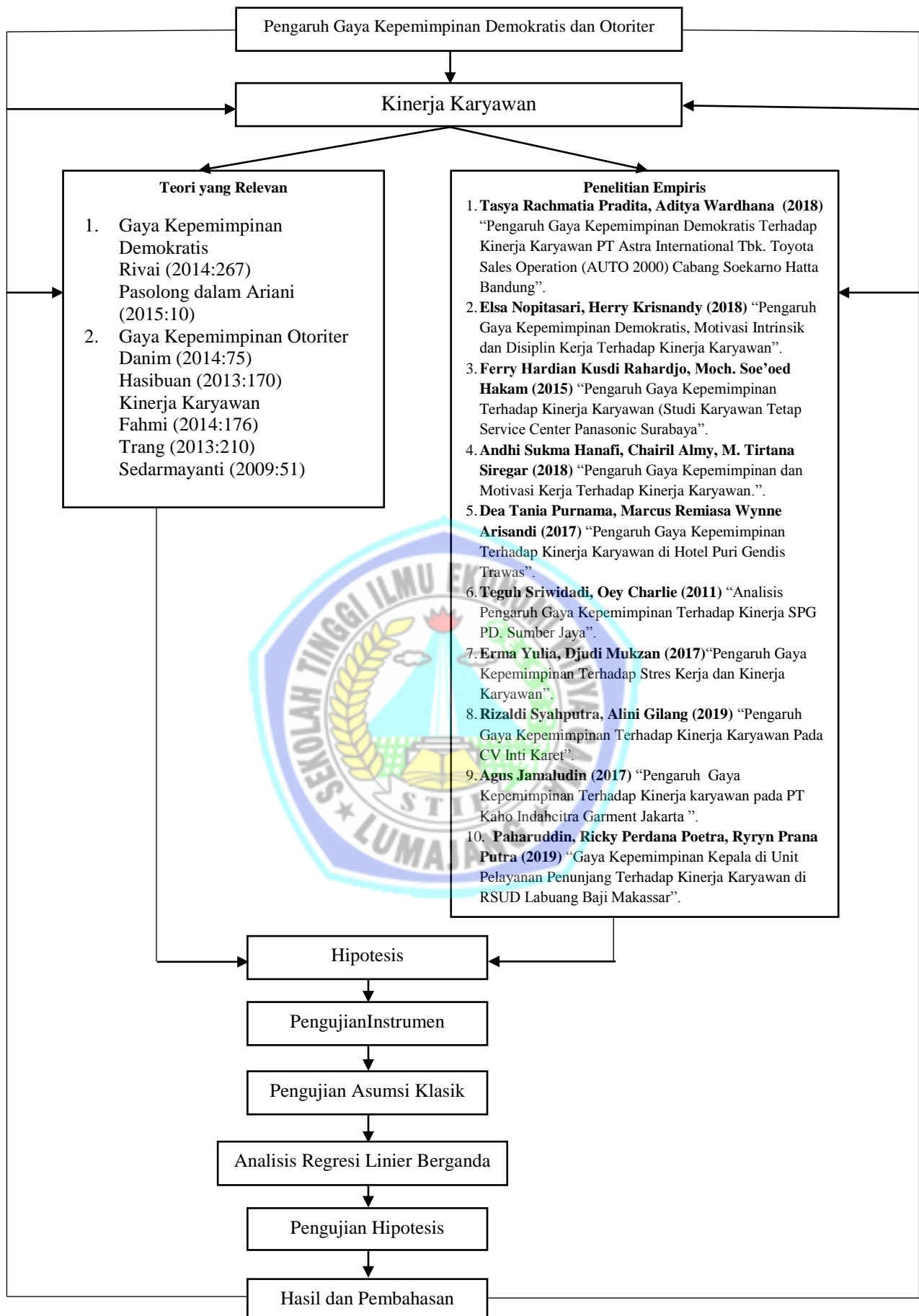
Aini Gilang (2019)	Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Inti Karet	Kepemimpinan Variabel y: kinerja karyawan	Linier Berganda	Kepemimpinan demokratis secara parsial dan simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
--------------------	--	---	-----------------	---

Sumber: Jurnal penelitian terdahulu tahun 2011-2019

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiono (2012:89) bahwa kerangka pemikiran adalah tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan landasan teori yang telah dideskripsikan maka kerangka pemikiran penelitian ini dinyatakan dalam bentuk gambar sehingga pembaca lebih mudah untuk memahaminya. Ringkasan kerangka penelitian ditampilkan seperti pada gambar dibawah ini :





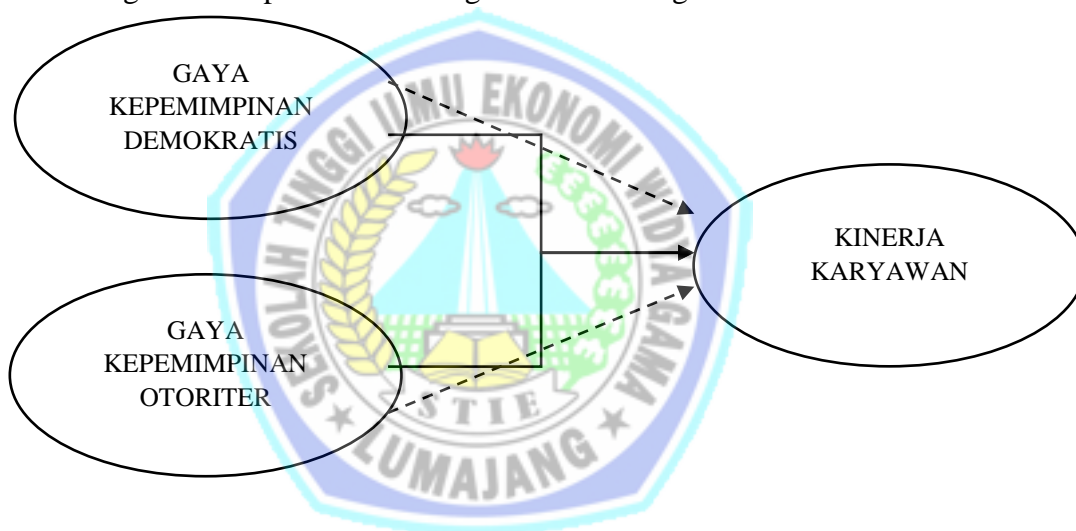
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

## 2.4 Kerangka Konseptual

Sedangkan paradigma penelitian menurut Sugiyono (2012:63) paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Kerangka dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2

### Kerangka Konseptual

Sumber: Gaya Kepemimpinan Demokratis (Rivai, 2014:267); Gaya Kepemimpinan Otoriter (Hasibuan, 2013:170); Kinerja Karyawan (Fahmi, 2016:176).

Keterangan :

Berpengaruh secara simultan :  $\longrightarrow$

Berpengaruh secara parsial :  $\dashrightarrow$

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis (X1) dan gaya kepemimpinan otoriter (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada

SPBU Yirkah AmanahLumajang, baik secara signifikan maupun secara simultan. Oleh karena itu dari paradigma diatas maka dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

## 2.5 Hipotesis

### a. Hipotesis Pertama

Menurut Fahmi (2016:139) dalam suatu organisasi fungsi dan peran pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi yang diharapkan menjadi dominan. Pada era saat ini kepemimpinan yang dibutuhkan adalah memiliki nilai kompetensi yang tinggi, dan kompetensi itu bisa diperoleh jika pemimpin tersebut telah memiliki *experience* (pengalaman) dan *science* (ilmu pengetahuan) yang maksimal. Dari pendapat diatas dapat kita tarik satu kesimpulan bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja. Peningkatan kualitas kinerja karyawan memiliki pengaruh pada penciptaan kualitas karyawan, kerja, waktu penyelesaian, serta taat asas. Sehingga para *stakeholder* suatu organisasi ataupun perusahaan akan menyukai hasil produk (*output*) yang dihasilkan.

Berdasarkan definisi tersebut beberapa penelitian terkait variabel yang dilakukan oleh Pradita (2018), Krisnandi (2018), Charlie (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka semakin baik sikap pimpinan akan berdampak baik bagi karyawan. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **b. Hipotesis Kedua**

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya dimana keputusan pemimpin yang bersifat mutlak, yang mana keputusan ini mempunyai sifat yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan (Yukl, 2010). Dalam gaya kepemimpinan ini hanya ada satu orang saja dalam suatu perusahaan yang memiliki kekuasaan penuh dan keputusan akan digunakan sebagai aturan yang tidak boleh dipertanyakan. Pemimpin yang menerapkan gaya seperti ini cenderung memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri dan hanya mendikte karyawannya untuk menyelesaikan tugas, sehingga kemungkinan karyawan berpartisipasi sangatlah kecil dan hampir tidak ada.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Surya (2015), Haider (2015) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **c. Hipotesis Ketiga**

Kepemimpinan merupakan kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mampu bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda (Samsudin, 2016:287). Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Hanafi (2018) dan



Yulia (2017) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan demokratis dan otoriter secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

