

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Manajemen Personalia

Menurut Marwansyah (2010:3) manajemen personalia sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Istilah dari personalia mengandung arti keseluruhan orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi. Dengan demikian manajemen personalia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai atau personalia di dalam suatu organisasi. Sehingga pengertian manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara berguna dan memiliki hasil serta adanya kegairahan kerja dari para tenaga kerja.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan sumber daya manusia tentu saja sangat penting untuk menunjang kinerja karyawan. Manajemen merupakan seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan

dan pengawasan sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain untuk menjadi seorang manajer yang baik, haruslah mempunyai bakat sebagai seorang pemimpin untuk belajar ilmu pengetahuan manajemen.

Herman Sofyadi (2008:6) mendefinisikan manajemen SDM sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsional SDM mulai proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan proses yang terdiri dari *planning, organizing, leading, and controlling* untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

3. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Amirullah (2015:167) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai

kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengertian kepemimpinan dibagi menjadi dua konsep yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, pemimpin difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpinnya yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang manajer. Menurut Yukl (2009) mendefinisikan kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi. Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi pemimpin itu tidaklah mudah, banyak hal-hal atau syarat-syarat tertentu yang harus dimiliki. Jadi hakekat kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi pihak lain, maka keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk memengaruhi itu.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai, atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Berikut ini

ada beberapa gaya kepemimpinan. Berdasarkan kepribadian gaya kepemimpinan dibedakan menjadi:

1) Gaya Kepemimpinan Kharismatis

Gaya kepemimpinan kharismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugerah dari Tuhan. Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat.

Gaya kepemimpinan kharismatis bisa efektif jika :

- a) Mereka belajar untuk berkomitmen, sekalipun seringkali mereka akan gagal.
- b) Mereka menempatkan orang-orang untuk menutupi kelemahan mereka, dimana kepribadian ini berantakan dan tidak sistematis.

2) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan Otoriter yaitu :

- a) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin.
- b) Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
- c) Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin.
- d) Komunikasi berlangsung dalam satu arah dari pimpinan kepada bawahan.

3) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan.

Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

- a) Gaya kepemimpinan demokratis ini akan efektif bila :
 - i) Pemimpin mau berjuang untuk berubah ke arah yang lebih baik.
 - ii) Punya semangat bahwa hidup ini tidak selalu *win-win solution*, ada kalanya terjadi *win-loss solution*. Pemimpin harus mengupayakan agar dia tidak selalu kalah, tetapi ada kalanya menjadi pemenang.

b) Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

- i) Wewenang pemimpin tidak mutlak.
- ii) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- iii) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- iv) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- v) Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.
- vi) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- vii) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi.

4) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan yang dapat diukur dengan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat. Pemimpin berusaha untuk memotivasi pengikut untuk

melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri. Menurut Stephen P, Robbins (2015:261) para pemimpin yang transformasional (*transformasional leader*) menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri, dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2010:263) :

a) Karisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya

b) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang

ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

c) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya dan

melatih serta memberikan saran kepada bawahannya. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- i) Para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga.
- ii) Pemimpin transformasional memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar, para manajer memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil risiko, dan rencana kompensasi diarahkan menuju hasil jangka panjang.
- iii) Para pemimpin transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi di antara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul

b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2015:166) terdapat 5 fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

- 1) Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain

arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

2) Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, dan instansi pemerintah yang terkait.

3) Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Jadi, kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, obyektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

5) Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, prilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pimpinan) terutama pada hirarki puncak organisasi.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu (2013:67) kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja menurut Amirullah (2015: 231) adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. kinerja dapat diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Menurut Wirawan (2009:7) terdapat dua atribusi

yang menjadi penyebab-penyebab dibalik kinerja kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, antara lain:

1) Faktor Internal Pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2) Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Faktor yang dihubungkan dengan lingkungan kerja seseorang. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi antara lain visi, misi, tujuan organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan teman sekerja.

3) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat.

b. Kriteria atau Indikator Ukuran-ukuran Kinerja

Menurut (Robbins 2006:260) indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah sirkulasi aktivitas yang diselesaikan

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya. Hal ini merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan insting dan tanggung

jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

a) Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

b) Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

c) Tingkat kehadiran

Merupakan jumlah ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

d) Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

e) Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

c. **Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana tujuan perjanjian organisasi telah dicapai. Idealnya, penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh manajer, tetapi bawahan hendaknya juga diberi peluang untuk terlibat agar mereka dapat melakukan konfirmasi dengan penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajernya.

Penilaian kinerja (*performance assessment*) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2007:87) penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Menurut Hani Handoko (2010:135) definisi dari penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempunyai wewenang dalam menentukan para karyawan apakah karyawan tersebut melakukan

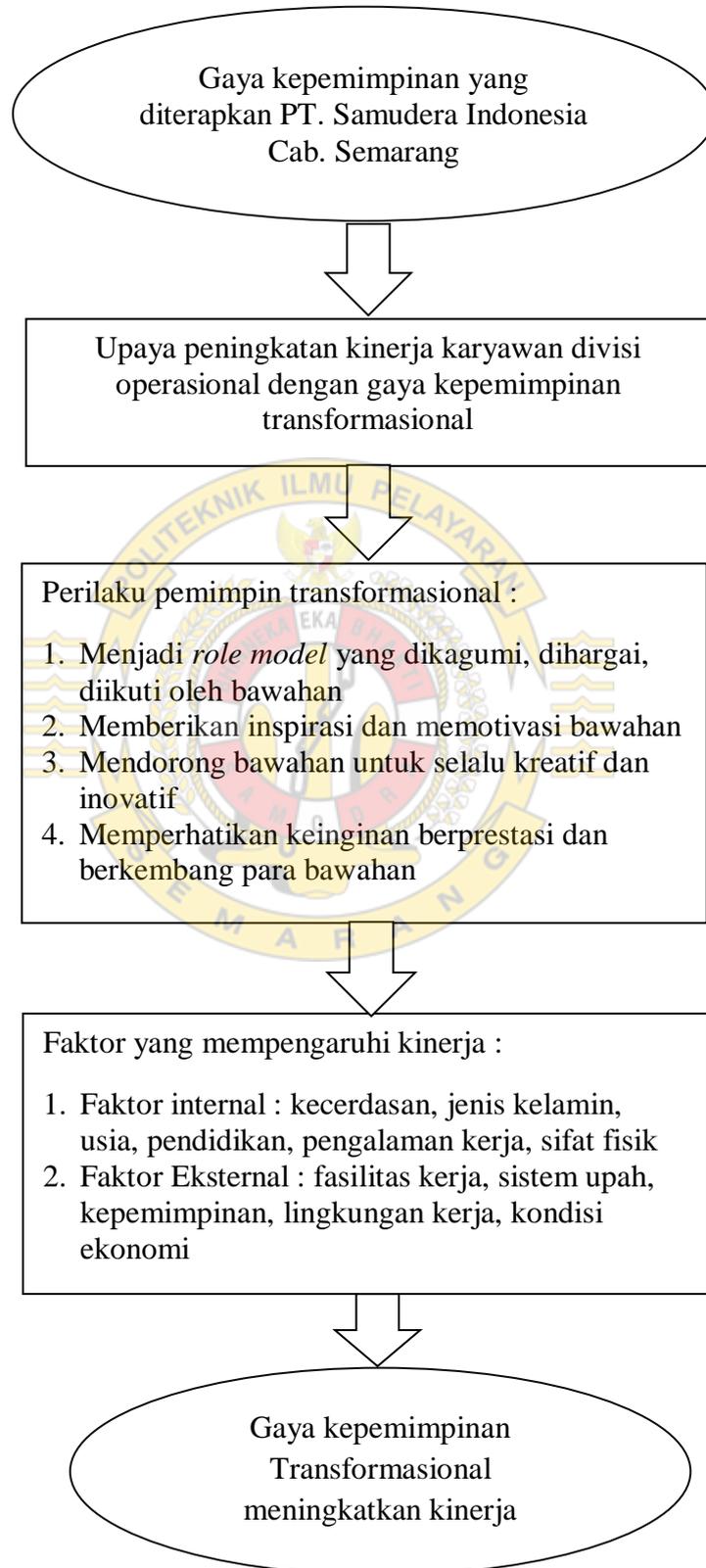
tugas dan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan suatu standar atau kriteria terhadap kinerja karyawan yang dibandingkan. Semakin jelas standar kinerja, semakin akurat penilaian tersebut. Standar kinerja haruslah berisi dua jenis informasi dasar untuk keuntungan karyawan yaitu apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya.

5. Divisi Operasional

Menurut Engkos Kosasi (2012:188) bidang operasi memiliki beberapa fungsi pokok sebagai berikut:

- a. Memberitahukan kedatangan kapal kepada instansi di pelabuhan sesuai dengan kebutuhan yang berlaku.
- b. Merencanakan, mengatur, dan melaksanakan penyandaran kapal.
- c. Membantu mempersiapkan dan mengurus surat-surat kapal.
- d. Membantu melayani penyediaan kebutuhan kapal seperti bunker, air, perbekalan, *repair*, dan lain-lain.
- e. Memberi pelayanan kepada awak kapal.
- f. Mengatur dan melaksanakan pemberangkatan kapal.
- g. Memberitahukan kepada *principal* mengenai situasi dan perkembangan pelabuhan beserta fasilitasnya.
- h. Memelihara dan menjaga hubungan yang baik dengan para pejabat pelabuhan

B. Kerangka Pikir



Untuk mempermudah memahami skripsi ini maka penulis membuat suatu kerangka berpikir yang merupakan pemaparan secara kronologis dalam menjawab pokok permasalahan penelitian berdasarkan pemahaman teori dan konsep-konsep. Pemaparan ini di gambarkan dalam bentuk bagan alir yang sederhana yang disertai dengan penjelasan singkat mengenai bagan tersebut. Dimana dalam bagan tersebut dijelaskan bagaimana perilaku gaya kepemimpinan transformasional dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Segala usaha dilakukan untuk mencapai tujuan di antaranya dengan menggunakan sumber daya manusia yaitu tenaga kerja yang handal dan profesional dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Dalam skripsi ini akan dibahas mengenai gaya kepemimpinan transformasional sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bahwa karyawan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Kinerja karyawan akan baik apabila pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Peningkatan kinerja juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang mendasarinya. Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.