

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2004:02) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut *Bohlander and Snell (2010:6)* “*Resource management is the science that learns how to empower employees in a company, create jobs, work groups, develop employees who have the ability, identify an approach to develop employee performance and reward them for their work and work*”.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memperdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu yang bagaimana memperdayakan karyawan dalam perusahaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangkai mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2. Kinerja Karyawan**

#### **2.1.2.1. Pengertian kinerja karyawan**

Menurut Mangkunegara (2004:67) Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(<http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html>).

*”Perfomance definition is the work related activities expected of an employee and how well those activities were executed”*. Kegiatan kerja terkait yang diharapkan dari seorang karyawan dan seberapa baik aktivitas tersebut dilaksanakan.

Menurut Wibowo (2010 : 7) mengemukakan bahwa Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.1.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan**

Menurut Mangkunegara (2004:68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

- a) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan,
- b) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

#### **2.1.3. Kepemimpinan**

##### **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Farida dan Hartono (2016:48) Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi baik organisasi formal maupun organisasi non formal

Menurut Situmeang (2016:72) Kepemimpinan merupakan aktivitas seseorang untuk memengaruhi individu, kelompok, dan organisasi sebagai satu kesatuan sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan

mempengaruhi semua anggota kelompok dan organisasi agar bersedia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

(<https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>). *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal. Leaders carry out this process by applying their leadership knowledge and skills”*. Kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin melakukan proses ini oleh menerapkan pengetahuan kepemimpinan mereka dan keterampilan.

Menurut Farida & Hartono (2016) Kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah Proses mempengaruhi seseorang agar bekerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### 2.1.3.2. Tipe Kepemimpinan

Menurut Farida & Hartono (2016 : 54) dalam teori Path Goal ada 4 tipe gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepemimpinan direktif (Directive Leadership)

Atau kepemimpinan yang otokratis, yaitu segala keputusan berada ditangannya dan tidak ada partisipasi dari bawahan (dalam pengambilan keputusan)

2. Kepemimpinan suportif (Supportive Leadership)

Demokrasi yaitu pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan segala sesuatu, ia menganggap sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai seorang sejati bagi bawahannya

3. Kepemimpinan partisipatif (Participative Leadership)

Kepemimpinan menerima dan mengemukakan saran – saran bawahan (bawahan ikut berpartisipasi dalam segala hal tetapi keputusan akhir tetap berada pada pimpinan)

4. Kepemimpinan orientasi (Achievement Oriented Leadership)

Pemimpin mengajukan tantangan – tantangan dengan tujuan menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut serta melaksanakanya dengan baik.

### **2.1.3.3. Karakteristik Kepemimpinan**

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Hantodo dalam Situmeang (2016 :74) karakteristik kepemimpinan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah :

1. Kecerdasan, penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda
2. Kedewasaan, social dan hubungan social yang luas, pemimpin cenderung mempunyai tingkat emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai instrinsik
4. Sikap sikap hubungan manusiawi, seseorang pemimpin yang suka aka memngakui harga diri dan martabat pengikut pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahanya.

### **4.1.3.4. Peranan Kepemimpinan**

Menurut Situmeang (2016 : 76) peranan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya :

1. *Integhration*, tindakan tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi

2. *Communication*, tindakan yang mengarahkan pada saling pengertian, penyebaran informasi
3. *Product Emphasis*, tindakan tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan
4. *Fraternization*, tindakan tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok
5. *Organization*, tindakan tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas tugas
6. *Evaluation*, tindakan tindakan yang berkenaan pada pendistribusian ganjaran – ganjaran atau hukuman
7. *Innitiation*, tindakan tindakan yang menghasilkan perubahan – perubahan pada kegiatan organisasi
8. *Domination*, tindakan tindakan yang menolak pemikiran seseorang atau anggota kelompok

#### **4.1.4. Komunikasi Organisasi**

Menurut Muhammad (2009) dalam Situmeang (2016:4) Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

1. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja didalam organisasi, produktifitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan oleh organisasi.

2. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasi bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi dalam organisasi juga dapat diartikan sebagai komunikasi di suatu organisasi yang dilakukan pimpinan, baik dengan para karyawan maupun dengan khalayak yang ada kaitanya dengan organisasi, dalam rangka pembinaan kerja sama yang sesrasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Goldhaber (Muhammad 2009) “*organizational communications is the process of to cope with environmental uncentainty*”. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dengan dalam jaringan hubungan saling tergantung untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.

Menurut Pace & Faules (2001:31) Komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi di dalam organisasi



#### **2.1.4.1. Fungsi Komunikasi**

Menurut Robbins (2002 : 310). Fungsi komunikasi adalah :

- a. Kendali : komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- b. Motivasi: komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu dibawah standar.
- c. Pengungkapan emosional : bagi banyak karyawan kelompok kerja mereka merupakan sumber utama untuk interaksi sosial, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
- d. Informasi : komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenai dan menilai pilihan-pilihan alternatif

#### **2.1.4.2. Bentuk – Bentuk Komunikasi**

Menurut Effendy (2000 : 17) Bentuk – bentuk komunikasi adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi vertikal

Komunikasi vertikal adalah suatu komunikasi dari atas ke bawah serta juga dari bawah ke arah atas atau juga komunikasi dari pimpinan ke bawahan atau juga dari bawahan ke pimpinan dengan secara timbal balik. komunikasi vertikal yang terjadi secara formal

## 2. Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal adalah suatu komunikasi dengan secara mendatar, sebagai contoh komunikasi antara karyawan dengan karyawan yang lainnya serta juga komunikasi ini sering sekali berlangsung tidak formal.

## 3. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal sering juga disebut dengan komunikasi silang adalah seseorang dengan orang yang lain yang satu dengan yang lainnya juga yang berbeda dalam kedudukan serta juga bagian.

### 2.1.5 Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2006) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yg berlaku.

(<https://en.wikipedia.org/wiki/Discipline>). *"Discipline is action or inaction that is regulated to be in accordance or to achieve accord"*. Disiplin adalah tindakan yang diatur agar sesuai atau untuk mencapai kesepakatan.

(<http://www.businessdictionary.com/definition/discipline.html>).

*“ employee discipline is defined as the regulations or conditions that are imposed on employees by management in order to either correct or prevent behaviors that are detrimental to an organization”*. Disiplin karyawan didefinisikan sebagai aturan atau ketentuan yang diberlakukan pada karyawan oleh manajemen untuk mencegah perilaku.

Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah tindakan seseorang menaati peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan.

#### **2.1.5.1. Usaha – usaha menegakkan kedisiplinan**

Menurut Farida dan Hartono (45:2016) usaha usaha yang dapat dilakukan dalam menegakkan kedisiplinan adalah :

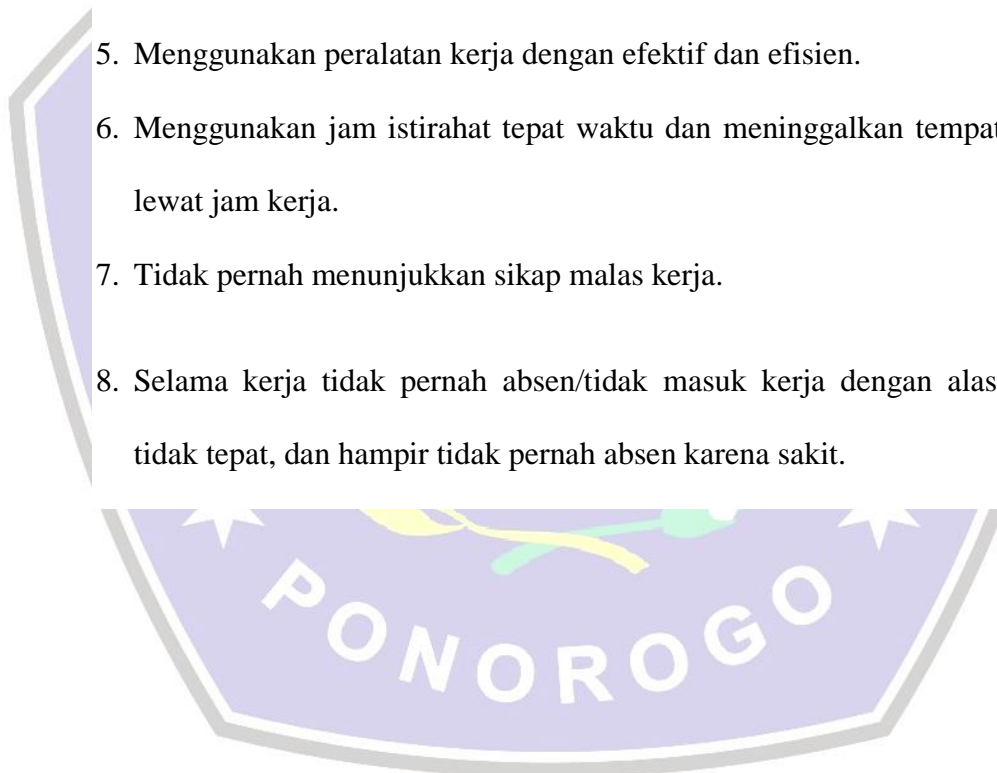
1. Menetapkan peraturan yang mengikat, maksudnya adalah bahwa organisasi harus mempunyai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai dengan tindakan disipliner bagi mereka yang melanggar.
2. Mengadakan pengawasan yang cukup

Dengan dilaksanakannya pengawasan yang cukup, akan menjamin terealisasinya target produksi sesuai dengan rencana organisasi, mengingat hal ini pengawas selalu memantau dan meninjau kembali perkembangan hasil kerja karyawan dari hari ke hari

#### **2.1.5.2. Prinsip Disiplin Kerja**

Husein (2000:39) berpendapat bahwa seorang pegawai yang dianggap melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja apabila ia melaksanakan hal-hal sebagai berikut :

1. Hadir di tempat kerja sebelum waktu mulai bekerja.
2. Bekerja sesuai dengan prosedur maupun aturan kerja dan peraturan organisasi.
3. Patuh dan taat kepada saran maupun perintah atasan.
4. Ruang kerja dan perlengkapan selalu dijaga dengan bersih dan rapih.
5. Menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien.
6. Menggunakan jam istirahat tepat waktu dan meninggalkan tempat setelah lewat jam kerja.
7. Tidak pernah menunjukkan sikap malas kerja.
8. Selama kerja tidak pernah absen/tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak tepat, dan hampir tidak pernah absen karena sakit.



#### 4.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Hendra Kurniawan, Arasy Alimudin (Universitas Narotama, 2015)	PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GARAM (PERSERO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero)</li> <li>2. Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero).</li> <li>3. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero).</li> <li>4. Kedisiplinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero).</li> <li>5. Kedisiplinan berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. GARAM (Persero).</li> </ol>
2.	M.Kiswanto (Politeknik Negeri Samarinda, 2010)	PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KALTIM POS SAMARINDA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kaltim Pos Samarinda</li> <li>2. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kaltim Pos Samarinda</li> <li>3. Variabel kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kaltim Post Samarinda.</li> <li>4. Dari hasil pengujian secara parsial diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan adalah variabel komunikasi, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,628, dan nilai t hitung sebesar 6,827, dengan</li> </ol>

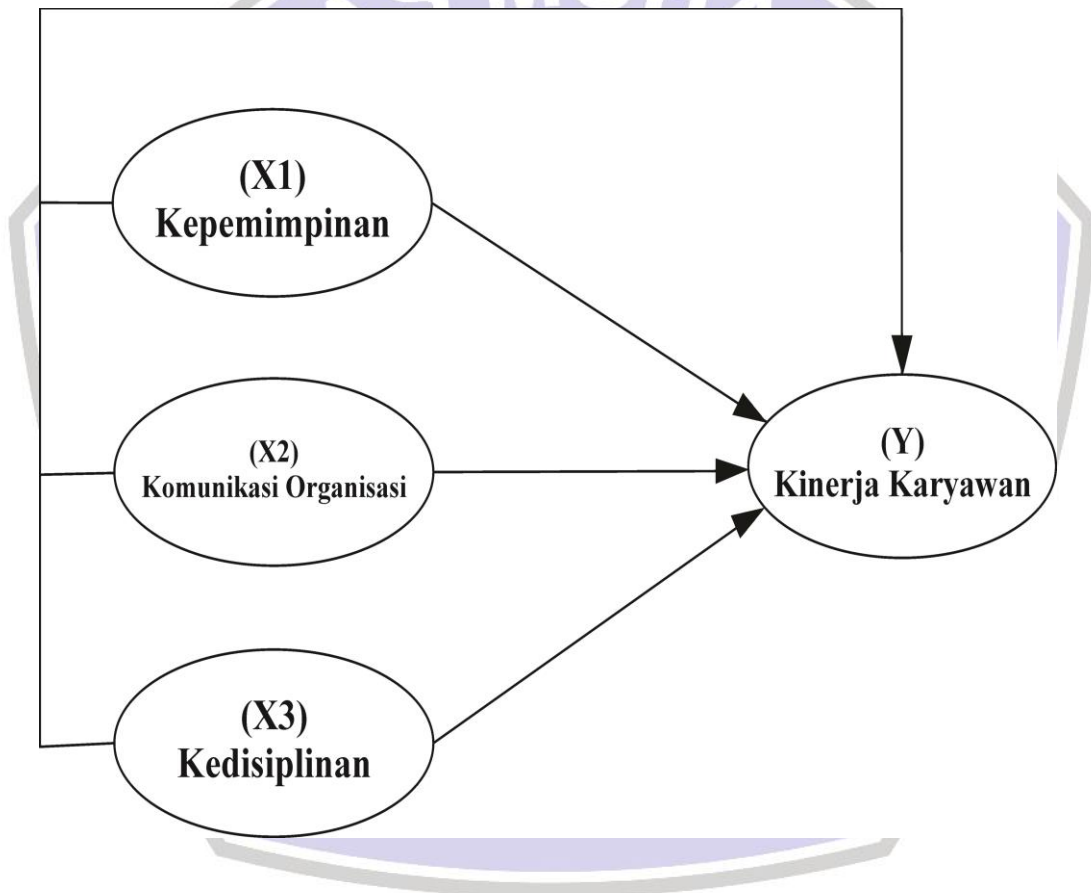
			<p>nilai signifikansi sebesar <math>0,000 &lt; 0,05</math>, jika dibanding dengan nilai t tabel sebesar 1,6741, maka t hitung <math>&gt;</math> t tabel (<math>4,451 &gt; 1,6741</math>).</p>
3	Dhenny Asmarazisa, 2016 (Universitas Riau kepulauan)	PENGARUH MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK BTN BATAM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam</li> <li>2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam</li> <li>3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam.</li> </ol>
4.	Shinta Vesmagita (Universitas Ibnu Kaldun 2015)	PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PADA PT. MAH SING INDONESIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil analisa menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT. Mah Sing Indonesia.</li> <li>2. Komunikasi organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap PT. Mah Sing Indonesia.</li> <li>3. Komunikasi organisasi lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan tetap di PT. Mah Sing Indonesia. Artinya karyawan PT. Mah Sing Indonesia lebih tergantung pada baiknya sistem komunikasi organisasi dalam peningkatan kinerjanya.</li> </ol>
5.	ARIF SEHFUDIN (Universitas Negeri Diponegoro Semarang, 2011)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang</li> <li>2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi</li> </ol>

		<p>MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN</p> <p>(Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)</p>	<p>berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang</p> <p>3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang</p>
6.	<p>FITRI CINTA UTAMI (FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA 2014)</p>	<p>PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DISIPLIN KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN</p> <p>(Studi Kasus Pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo)</p>	<p>1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo.</p> <p>2. Variabel komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo.</p> <p>3. Variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo.</p> <p>4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo di Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo</p> <p>5. Variabel kepemimpinan, Komunikasi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor BAPPEDA Kabupaten Sukoharjo.</p>

Sumber :Jurnal dipublikasikan

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan agar penelitian dan penulisan laporan dapat tersusun dengan sistematis. Pada penelitian ini penulis menggunakan model hubungan antar Variabel Regresi Linier Berganda. Berikut bagan Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini :





### 4.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, maka peneliti mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

H1 : “Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan kedisiplinan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Pusat Madiun”

H2 : “Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Pusat Madiun”

H3 : “Diduga variabel kedisiplinan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pos Pusat Madiun”