

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Landasan Teori

2.1.1.1 Manajemen

2.1.1.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang pimpinan dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri dalam mencapai tujuan.

Rivai (2004: 1-2) menyatakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu”. Menurut T. Hani Handoko (2001:8) menyatakan bahwa “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisaian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan. Manajemen adalah ilmu dan seni serta proses mengelola, mengatur, dan memanfaatkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:16) “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Edy Sutrisno, (2009;3) sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya, semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

2.1.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam mememanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut T. Hani Handoko (2008:4) “tujuannya manajemen sumber daya manusia adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif”.

Menurut Edy Sutrisno. (2009:8) tujuan utama MSDM ada tiga, yaitu :

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota atau organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
- b. Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- c. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan yang diperlukan.
- d. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:8) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

- a. Tujuan sosialn

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kenutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi.

d. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam organisasi. Kalangan karyawan mwngharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhn mereka yang terkait dengan pekerjaan, para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi

mereka, paling tidak sejauh tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

2.1.1.1.4. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, T. Hani Handoko (2008:5) dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

- a. Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
- b. Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

Menurut Danang Sunyoto, (2012:4). Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

4) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

2) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

3) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

4) Intregasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

5) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terahir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.1.1.1.5. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas. Istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut, kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja professional, sehingga sebuah kualitas kerja haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum professional, hal ini tidak

mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan ode etik yang memudahkan mereka untuk memudahkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang biasa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh karena itu perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri (Edy Sutrisno, 2009:11).

Tantangan SDM lainnya masih banyak top manajer dan para manajer pembantunya yang belum memahami fungsi, tujuan dan kontribusi MSDM dalam mengembangkan organisasi/perusahaan agar menjadi kompetitif dalam mewujudkan eksistensinya. Masih banyak top manajer dan para manajer bawahannya yang tidak menyadari, kurang memahami, dan tidak melaksanakan tanggung jawabnya dalam mengelola SDM di lingkungannya masing-masing.

2.1.1.2. Kepemimpinan

2.1.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk mempengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan,

tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Hersey dan Blanchart (dalam Danang Sunyoto, 2012:34).

Menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2012:42-43) Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya, artinya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, ada 4 (empat) tipe atau kepemimpinan : (1) mengarahkan, gaya ini sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka, (2) mendukung, pemimpin bersifat ramah terhadap bawahan, (3) berpartisipasi, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan, (4) berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya.

Menurut Suwatno dan Domi Juni Priansa (2011:156), tipe kepemimpinan dibedakan sebagai berikut, (1) kepemimpinan pribadi (*Personal Leadership*) dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim, (2) kepemimpinan non-pribadi (*Non-Personal Leadership*) dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi-intruksi tertulis, (3) kepemimpinan otoriter (*Authoritarian Leadership*) dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa,

bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut, (4) kepemimpinan kepaternalan (*Paternal Leadership*) dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya, dengan demikian bapak banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya, (5) kepemimpinan demokratis (*Democratic Leadership*) dalam tipe ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit, (6) kepemimpinan bakat (*Indigenous Leadership*) dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

2.1.1.2.2. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2009:221) itu membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratis, pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan

bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari :

- a. Cara memberi perintah.
- b. Cara memberikan tugas.
- c. Cara berkomunikasi.
- d. Cara membuat keputusan.
- e. Cara mendorong semangat bawahan.
- f. Cara memberikan bimbingan.
- g. Cara menegakkan disiplin.
- h. Cara mengawasi pekerjaan bawahan.
- i. Cara meminta laporan dari bawahan.
- j. Cara memimpin rapat.
- k. Cara menegur kesalahan bawahan.

Sedangkan Vietzhal Rivai dan Deddy Mulyadi, (2012:44) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang tepat adalah suatu sikap yang dapat menyatukan tiga variabel situasional, yaitu hubungan pimpinan dan anggota, struktur tugas, serta posisi kekuasaan sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuatan itu moderat. Sedangkan pengembangan baru dari teori ini yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat, menggambarkan bahwa ada empat tipe atau gaya kepemimpinan :

- a. Mengarahkan, gaya ini sama-sama dengan gaya otokratis, jadi bawahan mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Mendukung, pemimpin bersifat ramah terhadap bawahannya.
- c. Berpartisipasi, pemimpin bertanya dan menggunakan saran bawahan.

d. Berorientasi pada tugas, pemimpin menyusun serangkaian tujuan yang menantang untuk bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dan berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

2.1.1.2.3. Tugas Kepemimpinan

Edy Sutrisno (2009:228) mengemukakan bahwa tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain :

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong sumber daya manusia untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini, maka pekerjaan konselor disebut dengan konseling. Dengan pemberian konseling kepada sumber daya manusia, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya, dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Oleh sebab itu, pekerjaan sebagai konselor banyak kurang disenangi oleh sebagian pimpinan, karena ia berhubungan langsung dengan manusia bermasalah.

Ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki oleh seorang konselor, yaitu :

- 1) Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
- 2) Memiliki sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan.

- 3) Menghormati orang lain.
- 4) Bersikap jujur.

Adapun rintangan dalam konseling adalah :

- 1) Perbedaan status antara konselor dan karyawan bermasalah.
- 2) Pemimpin cenderung memberikan nasehat dan mengarahkan, sehingga pemecahannya ditentukan oleh si pemimpin, bukan oleh karyawan sendiri.
- 3) Pemimpin kurang mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan konseling.
- 4) Perbedaan budaya dan nilai hidup.
- 5) Suka berprasangka negatif sebelum persoalan terpecahkan.

b. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberi tahu oleh atasannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin menjadi manajer personalia juga secara otomatis menjadi manajer *training* atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna. Untuk menjadi seorang instruktur yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani, karena masih buta terhadap materi yang akan diberikan. Namun komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan timbal balik yang suasananya perlu diciptakan oleh instruktur

yang bersangkutan. Proses pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan, tetapi merupakan proses belajar mengajar yang akan dijalankan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikehendaki dapat tercapai.

c. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat biasanya pemimpin mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu dibelakang hari. Bila pelaksana mengetahui seluk-beluk suatu rencana, dan apa sarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan. Oleh sebab itu, suatu rapat bukan saja menjadi keharusan dalam suatu unit kerja, tetapi masalah sudah menjadi pekerjaan rutin bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam setiap tugasnya.

Suatu rapat perlu diadakan, karena alasan sebagai berikut :

- 1) Untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam organisasi.
- 2) Untuk menentukan sasaran yang akan dicapai.
- 3) Untuk mengantisipasi adanya perubahan-perubahan yang sedang atau akan terjadi.
- 4) Untuk melakukan koordinasi suatu pelaksanaan rencana.
- 5) Untuk memudahkan pelaksanaan tugas.
- 6) Untuk menyusun sistem dan prosedur kerja.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin rapat adalah :

- a. Berusaha mencegah salah paham dan ketidakjelasan.
- b. Mengendalikan anggota yang selalu mendominasi pembicaraan.
- c. Berusaha mengaktifkan peserta yang malu-malu atau enggan untuk mengemukakan pendapatnya.
- d. Mengembangkan gagasan-gagasan yang masih kurang jelas ke arah sasaran yang ingin dicapai.
- e. Menyimpulkan isi rapat yang sesuai dengan sasaran yang diinginkan dan dapat diterima oleh peserta.

Adapun manfaat diadakannya suatu rapat dalam suatu unit kerja, antara lain :

- 1) Untuk menghimpun saran pemecahan masalah.
 - 2) Membuat orang-orang dalam kelompok dapat memahami pendapat orang lain.
 - 3) Mendapatkan dukungan dalam membuat suatu keputusan.
 - 4) Mencoba mendapatkan keputusan yang telah disepakati.
 - 5) Membantu membangun identitas dalam kelompok.
 - 6) Mengembangkan kelompok yang perspektif.
 - 7) Memenuhi keinginan segala pihak untuk mufakat.
 - 8) Para peserta akan terlatih dalam mengemukakan pendapat dan menerima pendapat orang lain.
 - 9) Masalah yang rumit dapat dipecahkan bersama karena para peserta berasal dari berbagai bidang keadilan.
- d. Mengambil Keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Keberhasilan

seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan di saat-saat amat kritis. Dikatakan luas, karena karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya, dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku. Seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan, karena yang bersangkutan :

- 1) Mengetahui seluk-beluk pekerjaan yang ditanganinya.
- 2) Mempunyai wawasan dan teknis analisis yang tinggi dan sudah terlatih menghadapi masalah.
- 3) Memahami benar hal-hal yang menjadi sasaran unit kerjanya.
- 4) Memahami secara lebih mendalam karakter yang dimiliki oleh para bawahannya.
- 5) Memahami tatabubungan organisasi yang dipimpinnya dengan lingkungan sekitarnya.
- 6) Memahami segala peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan materi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.

e. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan, seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokratis. Dalam pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Namun pihak yang mendelegasikan tidak terlepas dari

tanggung jawab untuk tercapainya sasaran pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan. Penerapan Pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mengetahui kemampuan bawahannya yang akan menerima delegasi tersebut. Pendelegasian wewenang meruakan jiwa dari pembagian tugas. Tanpa pendelegasian wewenang orang tidak akan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, pembagian tugas harus diikuti oleh pendelegasian sebagian wewenang kepada pihak yang diberi tugas, agar mereka mempunyai dasar hukum untuk melakukan tugas itu.

Tujuan pendelegasian wewenang dapat kita rinci sebagai berikut :

- 1) Agar pemimpin lebih dapat memusatkan pemikirannya pada tugas-tugas pokok saja.
- 2) Agar tugas yang tepat dikerjakan oleh orang yang lebih tepat sesuai dengan keahliannya.
- 3) Agar semua pekerjaan berjalan lancar, tanpa tergantung pada kehadiran pemimpin.
- 4) Untuk lebih dapat mengembangkan potensi dan kemampuan para bawahan.
- 5) Tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang waktu yang tepat, sehingga dapat ditangani lebih cepat.
- 6) Dalam rangka mendidik dan melatih para bawahan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan seorang pemimpin dalam mendelegasikan wewenang, adalah :

- 1) Sebagian tugas dan wewenang.

- 2) Tetapkan batas-batas tugas yang didelegasikan.
- 3) Yang menerima delegasi haruslah orang yang tepat baik fisik maupun kemampuannya.
- 4) Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan pemberian motivasi.
- 5) Bimbinglah pejabat yang diberi delegasi wewenang, sehingga ia mengerti dan paham apa yang didelegasikan.
- 6) Melakukan pengawasan yang wajar terhadap apa yang didelegasikan.
- 7) Meminta laporan pelaksanaan tugas yang didelegasikan secara periodik.

2.1.1.3. Motivasi

2.1.1.3.1 Pengertian Motivasi

Danang Sunyoto (2012:11) menjelaskan bahwa motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seseorang untuk melakukan aktivitas. Pengertian motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1.3.2 Teori Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2012:121) menjelaskan setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi apa.

Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi.

Danang Sunyoto (2012:12) “mengemukakan teori yang digunakan sebagai landasan teoritis adalah teori motivasi kepuasan yang sering dikemukakan oleh Abraham Maslow yaitu teori hierarki kebutuhan. Karena teori ini sesuai dengan kondisi yang ada pada objek penelitian”.

Teori hierarki kebutuhan menyatakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar sebagai berikut (Indriyo Gittosudarmo & I Nyoman Sudita, 1997:30):

- Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki, mulai hierarki kebutuhan yang paling dasar sampai kebutuhan yang kompleks atau paling tinggi tingkatannya.
- Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi perilaku seseorang, dimana hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang dapat menggerakkan perilaku. Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak dapat berfungsi sebagai motivasi.
- Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator jika kebutuhan yang hierarki lebih rendah paling tidak boleh terpenuhi secara maksimal.

Atas dasar asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow sebagai berikut :

- Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, perumahan, tidur, seks, dan sebagainya.

- Kebutuhan Rasa Aman

Jika kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak bekerja lagi.

- Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan lain-lain.

- Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai, atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

- **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Aktualisasi diri merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

2.1.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Danang Sunyoto (2012:13) faktor-faktor motivasi ada tujuh, yaitu :

- **Promosi**

Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Syarat waktu tempat atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri-cirinya “tugas yang lebih baik”, dimana seorang pegawai mendapat promosi, tetapi jika tugas tidak mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi.

- **Prestasi Kerja**

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Padahal tanpa usul atasan langsung, bagian kepegawaian akan tidak memiliki bahan yang cukup untuk memproyeksikan suatu bentuk promosi bagi pekerja yang bersangkutan.

- Pekerjaan itu sendiri

Telah berulang kali ditekankan bahwa pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan, dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan. Berarti terserah pada pegawai yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri sendiri atau tidak.

- Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para pegawai. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

- Tanggung jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan instansi kepada para pegawai merupakan timbal balik atas komponen yang diterimanya. Pihak instansi memberikan apa yang diharapkan oleh para pegawai, namun di sisi lain para pegawai pun memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sebagai mitra kerja hubungan kedua pihak, baik perusahaan maupun pihak pegawai tentu saja harus dijaga keharmonisannya.

- Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi pegawai dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut

merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh instansi kepada pegawai yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula.

- Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh instansi. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan para pegawai bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugasnya.

2.1.1.3.4. Langkah-Langkah Memotivasi

Menurut Danang Sunyoto (2012:17) menjelaskan bahwa dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin sebagai berikut :

- Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
- Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi pegawai.
- Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk.
- Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistik.

2.1.1.3.5. Tujuan Pemberian Motivasi

Danang Sunyoto (2012:17) mengemukakan bahwa diberikannya motivasi kepada pegawai atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain:

- Mendorong gairah dan semangat pegawai.
- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.

- Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
- Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai.
- Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.

2.1.1.4 Kinerja

2.1.1.4.1. Pengertian Kinerja

Dharma (2000:141) menyatakan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan”.

Menurut mangkunegara (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab waktu yang diberikan kepadanya”.

Handoko (2000:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu proses melalui mana yang penting dalam suatu organisasi dalam rangka membangun karyawan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan kinerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diembannya.

2.1.1.4.2. Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Dharma (2000:142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian kerja mencakup :

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas/mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- a. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Penyelesaian pekerjaan melebihi target (kuantitas kerja) yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- c. Bekerja tanpa kesalahan (kuantitas kerja) yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

2.1.1.4.3. Manfaat Penilaian Kinerja

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan diatas, maka banyak manfaat yang dapat dipetik.

Handoko (2000:135) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja antara lain.:

- a. Perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan-keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- f. Ketidak-akuratan informasional.
- g. Kesalahan-kesalahan design pekerjaan.

- h. Kesempatan kerja yang adil.
- i. Tantangan-tantangan eksternal.

2.1.1.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Handoko (2000:37) “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain : motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, keselamatan dan kesehatan kerja, sistem kompensasi dan atau gaji, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis terkait dengan pekerjaan : pelatihan, kemampuan kerja dan perilaku-perilaku individu lainnya”.

Menurut Gibson (1996:231) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- a. Faktor Individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c. Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistgem penghargaan (*reward system*), lingkungan kerja.

Dari pendapat-pendapat tersebut menunjukkan kepemimpinan dan motivasi kerja dan merupakan aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan

2.1.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian terdahulu di antaranya adalah:

Anikmah (2008) penelitiannya berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)” Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama

Anisa Novitasari (2008) penelitiannya berjudul “Hubungan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Grobogan” Hasil penelitian adalah sebagai berikut : (1) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan produktivitas kerja, (2.) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel disiplin dengan produktivitas kerja, (3) Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan disiplin terhadap Produktivitas.

Rani Mariam (2009) penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)” hasil penelitian Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, pengaruh dari

budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.

Ricky Randhita (2009) penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan Kelurahan (Studi kasus Kelurahan Ciparigi Kecamatan Bogor Utara Kabupaten Bogor)” Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) gaya kepemimpinan yang dominan digunakan Lurah berkaitan dengan kegiatan dikelurahan adalah gaya kepemimpinan konsultatif, dan kemudian menyusul gaya kepemimpinan partisipatif. (2) faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan Lurah adalah karakteristik pemimpin, meliputi latar belakang pendidikan pemimpin, karakteristik pegawai yang meliputi pendidikan, pengalaman bekerja yang dimiliki pegawai, motivasi kerja pegawai dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya

Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)” hasil penelitian Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Deewar Mahesa (2010) penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))” Hasil analisis dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Marhaendra Kusuma (2012) penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Mandiri” hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa, (1) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti memaparkan dalam bentuk matrik yang dapat dilihat di bawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1	Anikmah (2008)	“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Kepemimpinan Transformasional (X2): Motivasi Kerja • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Jati Agung Arsitama.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
2	Anisa Novitasari (2008)	“Hubungan Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Grobogan”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Motivasi Kerja (X2): Disiplin Kerja • Variabel dependen (Y): Produktivitas Pegawai 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian adalah sebagai berikut : (1) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan produktivitas kerja, (2.) Adanya hubungan yang signifikan antara variabel disiplin dengan produktivitas kerja, (3) Adanya hubungan yang signifikan antara motivasi dan disiplin terhadap Produktivitas.
3	Rani Mariam (2009)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Kepemimpinan (X2): Budaya Organisasi • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan • Variabel Intervening: Kepuasan Kerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan.
4	Ricky Randhita (2009)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Pemerintahan Kelurahan (Studi kasus Kelurahan Ciparigi Kecamatan Bogor Utara Kabupaten Bogor)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X): Gaya Kepemimpinan • Variabel dependen (Y): Kinerja Pegawai 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) gaya kepemimpinan yang dominan digunakan Lurah berkaitan dengan kegiatan dikelurahan adalah gaya kepemimpinan konsultatif, dan kemudian menyusul gaya kepemimpinan partisipatif. (2) faktor yang mempengaruhi penerapan gaya kepemimpinan Lurah adalah karakteristik pemimpin, meliputi latar belakang pendidikan pemimpin, karakteristik pegawai yang meliputi pendidikan, pengalaman bekerja

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
					yang dimiliki pegawai, motivasi kerja pegawai dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya
5	Muhamad Fauzan Baihaqi (2010)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Gaya Kepemimpinan (x2): Kepuasan Kerja • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan • Variabel Intervening: Komitmen Organisasi 	Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
6	Deewar Mahesa (2010)	“Analisis Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java))”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Motivasi (X2): Kepuasan Kerja • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Hasil analisis dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
7	Marhaendra Kusuma (2012)	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Sekolah Tinggi dan Politeknik Cahaya Surya Mandiri”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Gaya Kepemimpinan (X2): Motivasi • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Penelitian ini menyimpulkan bahwa, (1) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

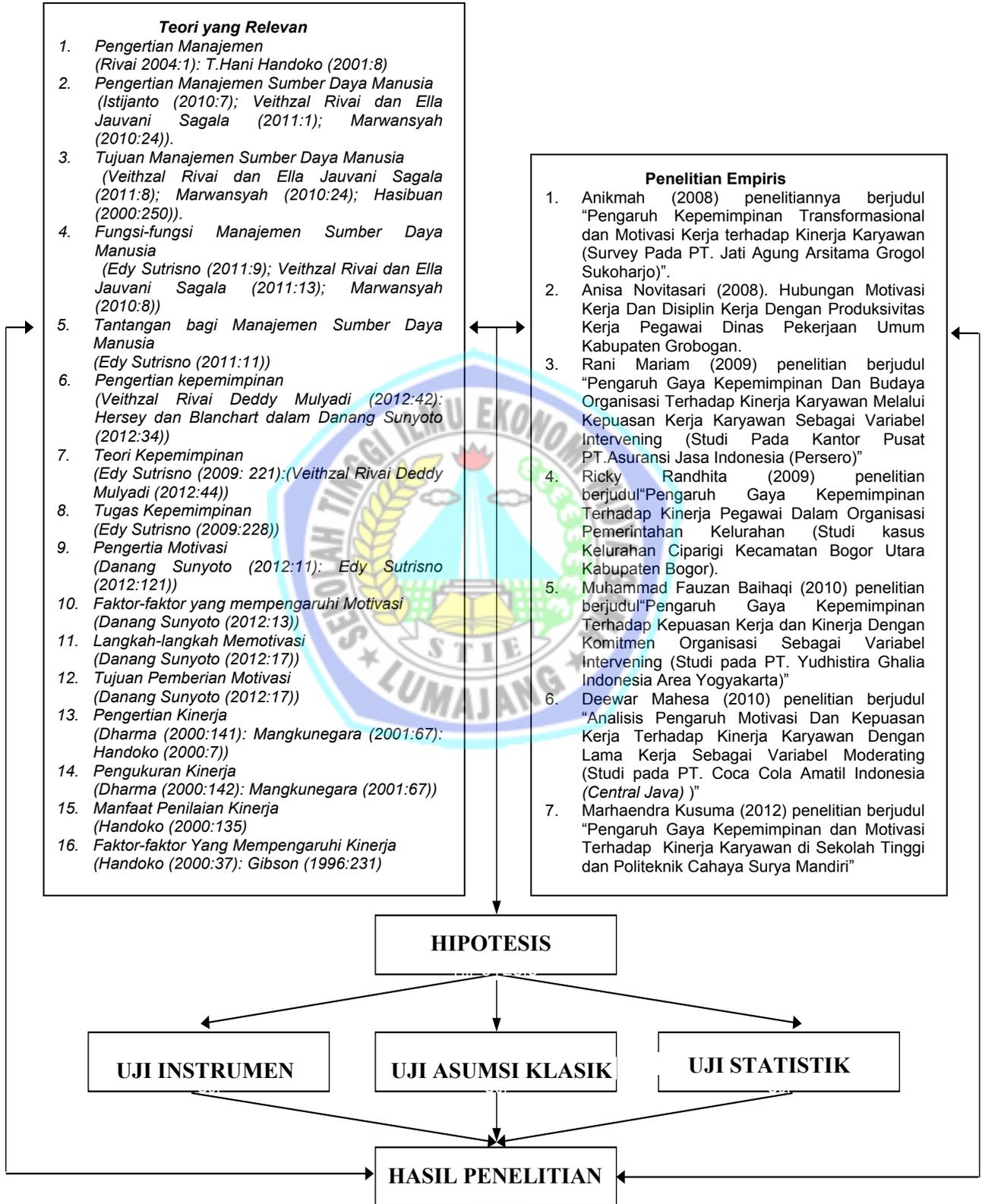
Sumber : Penelitian Terdahulu

2.1.3 Kerangka Pemikiran

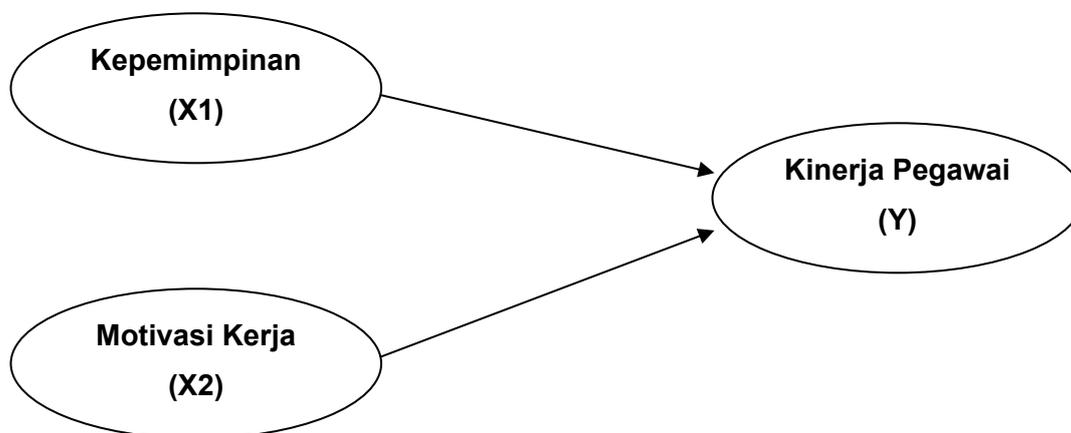
Sugiyono (2009:88) mengemukakan bahwa kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan.

Uma Sekaran, 1992 dalam (Sugiyono, 2009:92) mengemukakan bahwa penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian.

Gambar 2.1
Ekran P emikiran



Gambar 2.2
Paradigma Pemikiran



Sumber Data: Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu

Dari kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

Karena penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaen Lumajang secara parsial dan variabel mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini variabel independennya adalah Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Pegawai (Y).

2.2 Pengajuan Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2009:93) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena

jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.

b. Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.

H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.

c. Hipotesis Ketiga

H_0 : Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.

H_a : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Lumajang.