

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Tinjauan Tentang Manajemen**

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

Manajemen adalah ilmu dan seni, seperti yang di ungkapkan George R. Terry, bahwa, “ Seorang manajer adalah seorang ilmiawan dan seorang seniman. Untuk situasi tertentu ilmu pengetahuan dapat mengurangi jumlah seni manajemen yang di perlukan, tetapi hal itu tidak pernah dapat mengeliminasinya. Seni manajemen senantiasa ada”.

Seperti di ketahui, ilmu itu bersumber dari pengetahuan yang lahir dari belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari bakat, pengalaman, lingkungan dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat di uraikan secara spesifik. Maka, seni ini lebih bersifat pribadi dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Meski demikian, Koontz, et.al.(1996) mempertegaskan bahwa, “Seni yang paling produktif selalu berdasarkan pengertian mengenai ilmu mendasarinya. Jadi ilmu dan seni bukanya saling bertentangan, melainkan saling melengkapi”.

Menurut Robbins dan Coulter (2009), “di semua organisasi, manajer harus merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mngendalikan. Namun itu tidakberarti manajemen yang di lakukandengan cara yang sama”

Sementara itu, Peter Druker (1977) pakar manajemen modern berpendapat lain. Ia mengatakan bahwa, ”manajemen adalah suatu praktik bukan ilmu, sebab yang di tuntutan dari manajemen adalah prestasi bukan pengetahuan. “Dengan

demikian, pengertian manajemen ini belum di terima secara universal di kalangan para pakar. Tapi perbedaan ini bukanlah hal yang prinsip.

### **b. Fungsi manajemen**

Fungsi manajemen adalah elemen- elemen dasar yang akan slalu ada yang dan melekeat di dalam proses manajemen yang akan di jadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen untuk merencanakan, pengorganisasian dan pengarahan. Dimana semua fungsi tersebut untuk menentukan tujuan perusahaan, memudahkan tujuan pengorganisasian dan mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencaopai sasaran sesuai perencanaan menejerian dan usaha.

Fungsi manajemen pertama kali didefinisikan oleh Henri Fayol. Menurut L.Gulick dan L.Urwick (1997), “Mungkin ayah Kndung dari teori manajemen modern adalah industrialis prancis, Henry Fayol ... observasi tajamnya pada prinsip-prinsip manajemn umum pertama kali muncul pada tahun1916 di Prancis dengan judul *Admistrasition industrielle et generale...*”

## **2.1.2 Tinjauan Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalaah manajemen yang mengfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi. MSDM ini sendiri di definisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sember daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

Menurut Simamora (1997) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberi balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

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

##### 1) Data kepegawaian

Menyediakan kepegawaian, di mana isinya menyajikan: nama, jabatan, pendidikan, tanggal masuk, status, jumlah keluarga, alamat, nomor telepon, pengalaman, pelatihan-pelatihan, kompetenso, catatan perilaku, prestasi, catatan sanksi, upah serta penyakit yang pernah di alami.

##### 2) Perencanaan dan Pengembangan

Merencanakan kebutuhan dan mengembangkan dan kompetensi pegawai/karyawan, serta memepersiapkan perencanaan karier yang jelas sesuai dengan tujuan organisasi.

##### 3) Rekrutmen

Melakukan proses rekrutmen dengan melakukan standart yang baik. Sebab, salah satu factor rendahnya kinerja pegawai/karyawan berawal dari system rekrutmen yang di lakukan asal- asalan dan di nilai oleh penilai yang tidak kompeten.

##### 4) Kompensasi dan kesejahteraan

Membangun sistem kopetensi yang baik dan adil. Terkait dengan hal ini, manajemen perlu mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan dan memberikan kopetensi yang layak dan adil atas pengabdian kerjanya.

5) Kedisiplinan dan aturan

Mengatur dan membengunan kedisiplinan dan perilaku pegawai/karyawan melalui budaya organisasi dan peraturan perusahaan yang tidak menyimpang dari perundang-undangan yang berlaku.

6) Penilaian dan penghargaan

Melakukan penilaian secara berkala dan memberikan penghargaan atas prestasi yang telah di capai.

7) Memotivasi

Memberikan motivasi dan semangat kerja pada pegawai/karyawan. Ini adalah proses penting yang harus di lakukan oleh pemimpin sesuai wilayahnya.

**c. Peran Manajer Sumber Daya Manusia**

Peran manajer SDM saat ini telah berubah. Pada masalalu, peran tersebut lebih di tekankan pada tugas-tugas administrasi, pengupahan, dan absensi. Sedangkan masakini lebih komplek, meliputi tugas analisis, pengukuran kinerja, perencanaan karier, memotivasi, membangun perilaku positif melalui budaya orgnisasi, mengkoordinasikan rencana pelatihan di semua bagian, dan lain sebagainya serta berorientasi pada pelanggan. Dan keberhasilan manajer SDM (atau HRD director untuk sebutan jabatan dalam lingkup yang lebih luas) bergantung pada terpenuhinya performa dari fungsi dan kopetensi manajerialnya. Keberhasilan pengelolaan SDM ini tidak lepas dari strategi dan komitmen serta pemahaman atas fungsinya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya.

#### d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah seorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah –masalah sumber daya manusia. Jadi, pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawannya unit kerjanya masing- masing.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan yang ingin mereka capai dalam memanejemi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk di rumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penetapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway (salam irianto, 2001) tujuan MSDM meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki perkerja yang bermotivasi dan berkinerja yang sangat tinggi,
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuanya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungsn dan kondisi yang akan membantu manajerlini mencapai tujuan.

- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara menurut Schuler et al.(dalam irianto,2001) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- 1) Memperbaiki tingkat produktivitas.
- 2) Memperbaiki tingkat kualitas kehidupan kerja.
- 3) Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

### 2.1.3 Pengetian Kepemimpinan

Kepemimpinan telah didekripsikan oleh beberapa pakar merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan-tujuannya tertentu. Beberapa pakar menjelaskan tentang pengertian tentang kepemimpinan sebagai berikut:

- a. *Schermerhorn*: Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting.
- b. *Gary Yukl*: Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dan apa yang perlu di lakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.
- c. *Jeff Madura*: Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi proses kebiasaan-kebiasaan orang lain demi tujuan atau mencapai sasaran bersama.

Artinya, keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak di tentukan oleh gaya kepemimpinan seorang dalam mengelola sumber daya yang ada.

**a. Konsep Dasar Kepemimpinan**

Dalam melakukan mengenai komponen kepemimpinan sebagai inti manajemen ada beberapa hal yang akan di jelaskan bahwa upaya untuk membuktikan kebenaran pendapat yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, dua definisi perlu di jadikan titik tolak berfikir yaitu:

- 1) Kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan memengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- 2) Kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak di senangnya.

Perwujudan paling nyata dari kemampuan memimpin terlihat pada ketangguhan seseorang menyelenggarakan berbagai fungsi organic yang menjadi tanggung jawabnya. Artinya, sesuai dengan tingkat jabatan yang di pangkunya dalam organisasi, seorang manajer dapat di katakana menjadi pemimpin yang efektif apabila ia mampu:

- 1) Menentukan strategi yang tepat.
- 2) Menjadi perencana yang tangguh.
- 3) Menjadi organisator yang cekatan.
- 4) Motivator yang evektif.
- 5) Pengawas yang objektif dan rasional.

6) Penilai yang tidak terpengaruh oleh pertimbangan yang subjektif atau emosional.

### **b. Jenis-jenis Kepemimpinan**

Hunt dan Osborn dalam Kast dan James E. Rosenzweig (2002:515) menggambarkan dua jenis kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang di butuhkan adalah kepemimpinan yang di tentukan oleh peran pemimpin dan secara konseptual sama dengan perilaku supervisory standard dan kekepalan (hadship).
- 2) Pemimpin bebas (disctionary leadership) melibatkan intervensi pemimpin di luar yang di tentukan oleh peranya.

### **c. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, Para pakar menilai bahwa gaya kepemimpinan setiap orang berbeda. Presiden Indonesia pertama, Soekarno, mencirikan gaya kepemimpinan karismatik. Tapi gaya kepemimpinia model ini akan muncul saat ada tindakan dan momen tertentu dan dapat juga hilang akibat tindakan yang salah atau karena waktu yang berbeda. Kepimpinan karismatik. Kata karisma (*charisma*) pertama kali digunakan untuk menggambarkan anugerah khusus yang dimiliki dimiliki individu-individu yang memberikan mereka kemampuan untuk melakukan hal-hal yang luar biasa (Northouse,2010). Bahkan karisma di artikan sebagai,” api yang menyalakam energy dan komitmen pengikut serta menyebabkan mereka mengikuti panggilan tugas “(Katherine J.Klein & Robert J.House, 1995).

#### **d. Teori gaya Kepemimpinan**

##### 1) Kepemimpinan Karismatik

Dalam teori House (1992) mengemukakan bahwa “Pemimpin karismatik bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Bagi House, karakteristik kepribadian seorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk memengaruhi orang lain, menjadi percaya diri, dan memiliki rasa yang kuat dari nilai-nilai moral sendiri”.

##### 2) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. (Robbins, 2009).

##### 3) Kepemimpinan Transaksional

Dalam pandangan Daft (2011) pemimpin transaksional (*transactional Leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan.

##### 4) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meskipun demikian, keputusan tetap di ambil oleh pemimpin.

#### 5) Kepemimpinan Otokratis

Bahkan kepemimpinan ini sangat menentang argumentasi sebab, "Kepemimpinan otokratis menganggap bahwa, potensi yang di miliki bawahanya di anggap rendah sehingga mereka di pandang tidak mampu berbuat apa\_apa"(Syamsir Torang, 2014).

Kehadiran pemimpin yang cakap, bijaksana, dan memiliki kualitas yang baik dapat mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Peran pemimpin dapat berupa memberikan pengarahan kepada karyawan, memberikan perhatian kepada kebutuhan karyawan, menciptakan suasana organisasi yang menyenangkan, menetapkan tujuan, menetapkan kebijakan, dan meningkatkan prestasi kerja. Pada suatu organisasi dapat di maknai bahwa meningkat atau menurunnya kinerja karyawan dalam menjalankan aktivitas organisasi, sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan.

#### 8) **Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sugiono (2015:159) indikator-iindikator dalam gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai.
2. Mengembangkan suasana bersahabat./
3. Memberi kesempatan pada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiaanya.
4. Memperhatikan konflik-konflik antar pegawai.
5. Pemberian hadiah.
6. Menekankan hubungan pribadi antar pegawai.

#### 2.1.4 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja merupakan istilah yang awalnya dari bahasa lain, *movere*, yang berarti 'bergerak.' Sedangkan sejumlah definisi itu dapat ditemukan dalam literature saat ini, tapi tidak ada definisi yang menggambarkan motivasi memadai. Sebuah analisis dari definisi utama menunjukkan motivasi terutama berkaitan dengan tiga faktor: apa yang memberikan energi perilaku seperti itu, dan bagaimana perilaku ini dipertahankan atau berkelanjutan" (Sherman, et.,al., 1998,hal.290).

Sedangkan Richard M. Steers dan Lyman W. Porter (19983) menjelaskan, "Masing-masing tiga komponen motivasi adalah penting untuk pemahaman kita tentang perilaku manusia di tempat kerja. Poin komponen pertama untuk pasukan energetic dalam individu yang 'mendorong' mereka untuk jenis perilaku tertentu. Kekuatan lingkungan sering kali memacu dorongan tersebut. Komponen yang kedua mengacu pada orientasi tujuan, dengan perilaku yang diarahkan sesuatu. Komponen yang ketiga berkaitan dengan kekuatan-kekuatan di dalam individu dan dalam lingkungan mereka yang memperkuat intensitas dorongan dan arah energy mereka.

Menurut Abraham Maslow<sup>25</sup> (1954, 1970) sebagian besar teori motivasi yang ada sangat terbatas. Mereka menangani kebutuhan fisiologis dasar seperti lapar dan haus, atau dengan kebutuhan untuk menghindari kecemasan. Namun, teori-teori tersebut umumnya memancarkan bnyak kebutuhan penting yang berkaitan dengan pertumbuhan pribadi. Maslow menangani teori ini dengan mengedepankan teori berdasarkan hierarki kebutuhan [yang di gambarkan dengan model piramida]. Model piramida Abraham Maslow (1970)<sup>26</sup> adalah pendekatan

lain terhadap memahami perilaku. Maslow menunjukkan bahwa manusia memiliki kebutuhan dan sifat yang berfungsi sebagai penggerak perilaku.

#### **a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Pengaruh pemimpin ini dominan dalam berbagai aspek, ia dapat dapat menimbulkan suka atau tidak suka, kagum atau sebaliknya dai para pegawai / karyawannya. Sehingga peran pemimpin dalam menciptakan suasana yang lebih baik menjadidi penting, misalnya mau mendengar, menghargai, memberi harapan dan dorongan, serta tidak diskriminatif. Tidak kalah pentingnya adalah memotivasi, sebab kegagalan dalam memotivasi dengan membiarkan pegawai menghadapi masalah atau memberi jarak kepada mereka di anggap salah, justru sangat kontraproduktif.

Peran pemimpin menurut A. Tabrani Rusyan (2000) dan Wahyusumidjo (2007) adalah memberikan motivasi atau sebagai motivator. Memotivasi ini bertujuan untuk mengubah motif atau dorongan yang ada diri pegawai atau karyawan dari rendah menjadi tinggi, sebab menurut Sherman (1998) motivasi dapat “ memberikan energy perilaku” pada giliranya dapat meningkatkan kinerja. Ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara peran pemimpin dengan motivasi dalam mencapai tujuan.

Dari semua penjelasan dapat di simpulkan bahwa motivasi memiliki hubungan dengan beberapa variabel lainnya di dalam meningkatkan kinerja organisasi.

#### **b. Indikator Motivasi**

Menurut (Wilson, 2012:312) indikator-indikator Motivasi adalah:

- 1) Karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

- 2) Karyawan merasa kehidupannya terjamin.
- 3) Karyawan memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan rekan kerja.
- 4) Karyawan memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan atasan.
- 5) Karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan dihargai atasan.
- 6) Karyawan merasa ide atau gagasannya yang berkaitan dengan pekerjaan dapat diterima atasan

### 2.1.5 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang di bawa sebelumnya ke dalam norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki serta kebanggaan sekelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Budaya organisasi ini menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolahan, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggota (pegawai/guru/dosen) dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi ini kuat, anggota yang ada di dalam organisasi menganggap aturan buakan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu,tapi sudah menjadi kebutuhan.

Budaya organisasi adalah konsep yang jauh lebih mudah dialami daripada untuk didefinisikan.Pada tingkat yang paling umum, budaya di anggap sebagai ‘memandaang dunia’ dimana anggota organisasi beroperasi. Dengan ‘memandang dunia,’ berarti hakikatnya merupakan ‘lensa’ di mana karyawan dari sebuah organisasi belajar untuk menafsirkan lingkungannya. “Selanjutnya, Edgar H. Schein (2010), dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture and*

*Leadership*, membagi dalam budaya dalam tiga tingkatan yaitu: Atefak (*artifact*), Keyakinan dan nilai-nilai yang dianut (*espoused values*) dan Asumsi Dasar (*basic underlying assumptions*).

Menurut Jex (2002). Pengertian “Budaya” menurut Robbins & Coulter (2009), menyiratkan tiga hal. “Pertama budaya adalah hal *persepsi*, bukan sesuatu yang dapat di sentuh atau dilihat secara fisik, tapi karyawan memahami berdasarkan apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua budaya organisasi adalah *deskriptif*, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah yang menyukai atau tidak. Terakhir meskipun para individu dalam organisasi memiliki latar belakang yang cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*Shared*).

#### **a. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi**

Menurut Edgar H. Schien (1999-2009) Budaya organisasi di ciptakan sesuai dengan tujuannya, tapi juga belenggu yang kaku. Budaya seperti ini lemah dan tidak menjadi kebanggan para *anggotanya*, biasanya di bentuk oleh karakter dan melayani pendiri, atau terbentuk dengan sendirinya yang tidak memiliki fondasi dan filosofi yang kuat. Tapi, budaya organisasi yang kuat menunjukkan bahwa manaejemen memiliki komitmen terhadap pentingnya budaya yang melayani pelanggan dan sekaligus menjadi kebanggan para *anggotanya*.

Fungsi dan manfaat budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan di mata public/pelanggan.

- 2) Memiliki symbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada di dalamnya.
- 3) Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- 4) Membangun kerja sama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

#### **b. Indikator-indikator Budaya Organisasi**

Adapun indikator budaya organisasi menurut Luthans, (2008:82) meliputi :

- 1) Keterbukaan
- 2) Rasa aman dalam pekerjaan
- 3) Perasaan dihargai

#### **2.1.6 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan di ukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pengertian manajemen kinerja menurut Michael Armstrong (2006:1)

*“Performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and teams.”*

(Manajemen kinerja dapat di dedefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan fondasi yang kuat)

Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

“Menurut Regina menguraikan kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Regina, 2010:10)”.

Rivai menjelaskan kinerja adalah suatu keadaan secara utuh atas perusahaan pada periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumberdaya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Rivai 2011:604).

#### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivi dan Sagala (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Benardin dan Russel (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang di capai. Milkovich dan Boundreau menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaanya sesuai dengan syarat yang telah di tentukan.

Dari beberapa uraian tentang kinerja pegawai yang telah di jelaskan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kinerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dilaksanakan penilaian kinerja pegawai menurut Milkovich dn Bodreau (1997) adalah mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan alokasi penghargaan(rewards) yang tepat sesuai prestasi kerja masing-masing pegawai.

Selain itu penilaian kinerja pegawai memiliki banyak tujuan. Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan berikut:

- 1) Peningkatan kinerja (performance improvement).
- 2) Penyusaian kompensasi (compensation adjustment).
- 3) Keputusan penempatan (placement decision)
- 4) Kebutuhan pelatihan (training needs)
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier (carerr planning)

- 6) Proses perekrutan pegawai (staffing procces deficiencies)
- 7) Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desai pekerjaan (informational inaccuracies and job-design errors)
- 8) Kesempatan pegawai yang sama (equal employment opportunity)
- 9) Tantangan eksternal (external challenges)
- 10) Umpan balik (feedback)

a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu tujuannya adalah:

- 1) Mengendalikan perilaku karyawan
- 2) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
- 3) Penempatan karyawan supaya dapat melaksanakan pekerjaan tertentu

b. Tujuan penilaaian yang berorentasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat system penilaian ini dapat:

- 1) Membantu karyawan untuk mengerti dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
- 2) Merupakan instrument agar karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan mereka sendiri akan peran dan fungsi dalam perusahaan
- 3) Menambah adanya kebersamaan antar karyawan dan penyelia supaya karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
- 4) Merupaka uistrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mengevaluasi diri dan menetapkan sasaran pribadi
- 5) Mebantu mempersiapkan karyawan untuk menuju pada jenjang pekerjaan yang lebih tinggi dengan cara terus meningkatkan perilaku dan kualitas nya

- 6) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2012) adalah sebagai berikut :

1) Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang di miliki oleh seorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.

2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang di curahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang di perhatikan pegawai unruk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3) Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atas kebijakan sesuai dengan sarana dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (Sedarmayanti. 2011 :195).

Menurut Dessler (2005:316) menyatakan ada 4 katagori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja pegawai secara individual yaitu :

- 1) *Job knowledge* yaitu tingkat pengetahuan yang di miliki oleh seseorang pegawai ataupun informasi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) *Reability* yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dan dalam hal tindak lanjut pekerjaan
- 3) *Availability* yaitu tingkat ketepana waktu dari suatu aktivitas yang di selesaikan oleh pegawai dan ketetapan dalam catatan daftar kehadiran pegawai
- 4) *Independance* yaitu tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan atau bimbingan dari pengawasnya.

Menurirt Mathis dan Jackson (2006:378) mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

- 1) Kuantitas dalam bekerja yaitu jumlah kerja yang di lakukan dalam suatu periode yang di tentukan
- 2) Kuantitas dalam bekerja yaitu kuantitas kerja yang di capai berdasarkan syarat-syarat kesesuain dan kesiapannya
- 3) Ketepatan waktu dalam bekerja yaitu ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
- 4) Kehadiran yaitu kontribusi pegawai dalam bekerja dan kepatuhan peraturan-peraturan dalam organisasi
- 5) Kemampuan bekerja sama yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi

Sedangakn menurut Dharma (2003:355) ,emgatakan hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan beberapa hal :

- 1) kuantitas, yaitu jumlah yang harus di selesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- 2) Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).
- 3) Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang di rencanakan, pengukuran ketepatan waktu merupakan khusus pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

#### **d. Tujuan Kinerja Pegawai**

Menurut rivai dan Basri (2005) dalam Reza (2010:11) tujuan kinerja pegawai yaitu :

- 1) Mahir dan mampu dalam tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya
- 2) Kemahiran dan pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas
- 3) Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja
- 4) Target aktivitas perbaikan kinerja
- 5) Perbaikan dalam kualitas atau produksi
- 6) Perbaikan dalam waktu atau pengiriman

#### **e. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penilaian kinerja digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan kinerja dari Sumber Daya Manusia sesungguhnya semua organisais memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai

kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai dikenal dengan istilah *perforce appraisal*. Leon C. Meggison dalam Amin (2014:34) pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksud atau memperoleh hasil kinerja yang optimal secara berkelanjutan. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja pegawai. Apabila penilaian kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Menurut Mangkunegara (2007) dalam Amin (2014:41) secara lebih spesifik tujuan dari penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- 3) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dalam meningkatkan keperdulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sarana masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu di ubah

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja, diharapkan Sumber Daya Manusia pegawai lebih terlatih dengan baik. Selaian melakukan perencanaan, pegawai juga perlu mendapatkan program pendidikan dan pelatihan (DIKLAT).

#### **e. Indikator Kinerja**

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Adapun indikatornya adalah:

1. Kualitas dalam bekerja yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
2. Ketepatan waktu dalam bekerja yaitu ketepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
3. Kehadiran yaitu kontribusi pegawai dalam bekerja dan kepatuhan peraturan-peraturan dalam organisasi

#### **2.1.7 Hubungan Antara Variabel Independen dengan Variabel Dependen**

Hubungan antara variabel merupakan satu perubahan berpola timbal balik antar dua variabel atau lebih. Bagi Walizer dan Weiner tidak ada hubungan antara variabel jika tidak ada hubungan berpola dan tidak ada hubungan antar variabel kecuali perubahan itu bersifat timbal balik dan dalam cara yang berpola (Ulber Silalahi, 2009)

##### **a. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja (Y)**

Pernyataan Terry Gilen menyiratkan bahwa, ada korelasi yang kuat antara keberhasilan system poromosi pegawai, ekspektasi kinerja, dan peningkatan semangat pegawai, dengan kompetensi dan umpan balik terhdap efektifitas pemimpin/manajer dam mengelola bagianya, hal ini di tinjau dari prespektif gaya kepemimpinan yang berfikir strategis.

Artinya gaya kepemimpinan sangat berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga di dukung oleh penelitian terdahulu oleh Muhammad Zulkifli (2013) bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh positif/signifikan terhdap kinerja pada Direktorat Budidaya dan Pasca panen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Utara.

#### **b. Hubungan antara Motivasi (X2) dengan Kinerja (Y)**

Peran pemimpin menurut A. Tabrani Rusman (2000) dan Wayosumidjo (2007) adalah memberikan motivasi atau sebagai dorongan yang ada pada diri pegawai/karyawan dari rendah menjadi tinggi, sebab menurut Sherman (1998) motivasi dapat “memberikan energy perilaku” pada giliranya dapatbmeningkatkan kinerja. Ini menunjukkan bahwa ada korelasi antara bperan pemimpin dengan motivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dukung oleh penelitian terdahulu oleh Emilia Widyati (2012) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif/signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan demikian motivasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

#### **c. Hubungan antara Budaya Organisasi (X3) dengan Kinerja (Y)**

(Sanusi dan Sutikno, 2009). Dan, pemimpin perlu menguatkan budaya organisasi tersebut sebab, “Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan

perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama di pahami secara mendalam, dianut, dan di perjuangkan oleh sebagian besar oleh anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan evektifitas kinerja perusahaan (Edi Sutrisno,2010). Hasil penelitian Eviana setyadi (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi sanagat berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pengadilan Negeri Boyolali.

### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup di Kabupaten Lumajang maka terlebih dahulu peneliti mnegamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dapat memberikan gambaran apakah hasil peneilitian tersebut mendukung atau tidak hasil penelitian diantaranya adalah :

- a. Eviana Setiadi (2003) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengadilan Negeri Boyolali”. Berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1),Motivasi Kerja (X2),Budaya Organisasi (X3) sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pegawai Pengadilan Negeri Boyolali.
- b. Ratna Kusumawati (2008) melakukan penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kinerja karyawan” (studi kasus pada RS Roemani Semarang). Hasil penelitian ini

- bahwa (X1) budaya organisasi, (X2) gaya kepemimpinan, (X3) kepuasan kerja, sangat berpengaruh pada (Y) kinerja karyawan RS. Roemani Semarang.
- c. Arif Safiudin (2011) melakukan penelitian berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT.Bank Pensiunan Nasional Cabang Semarang)”. Hasil dari penelitian ini bahwa (X1) gaya kepemimpinan, (X2) komunikasi organisasi, (X3) motivasi kerja dan kinerja karyawan (Y) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Bank pensiunan cabang Semarang.
- d. Muhammad Dzulkifli (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan).” menunjukkan bahwa (X<sub>1</sub>) kepemimpinan, (X<sub>2</sub>) motivasi, (X<sub>3</sub>) disiplin kerja, (X<sub>4</sub>) kompetensi dan (X<sub>5</sub>) budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Ujang Wawan Sam Adinata (2015) melakukan penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung”. Hasil semua variabel penelitian sangat berpengaruh secara simultan terhadap kerja pegawai KJKS BMT TAMZIZ Babdung, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lain yang tidak termasuk penelitian ini. Dengan demikian dalam hal ini perusahaan KJKS BMT TAMZIZ Babdung perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- f. Suwuh (2015) melakukan penelitian berjudul “The influence Of Leadership style, Motivation, and Work Discipline On Employe Performance At Bank

Sulut Kep Likupang”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (X1) Leadership style (X2) Motivation (X3) Discipline sangat berpengaruh signifikan terhadap (Y) Performance.

- g. Dapu (2015) melakukan penelitian berjudul “The influence Of Work Discipline, Leadership and Mottivation on Employe Performance At PT. Trakindo Utama Manado”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama (X1) Discipline (X2) leadership (X3) motivation berpengaruh pada (Y) Performance.

### 2.1 Penelitian terdahulu diatas diringkas dalam table sebagai berikut :

No.	Nama/tahun	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
1.	Eviana Setiadi (2003)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja Pengadilan Negeri Boyolali.	Variabel independen X1=gaya kepemimpinan X2=motivasi kerja X3=budaya organisasi Y=kinerja	analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan, motivasikerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif/signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Ratna Kusumawati (2008)	Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kinerja kayawan (studi kasu pada RS. Roemani Semarang.	X1=Budaya organisasi X2=Gaya kepemimpinan X3=Kepuasan kerja Y=Kinerja	Model persamaan Struktural - Structural Equation Modeling (SEM).	Hasil penelitian budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja.
3.	Arif Safiudin (2011)	Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT.Bank	X1=gaya kepemimpinan X2=komunikas i organisasi X3=motivasi kerja Y= kinerja	analisis linier berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi oraganisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

No.	Nama/tahun	Judul	Variabel	Analisis	Hasil
		pensiunan Nasional cabang Semarang.			
4.	Muhammad Dzulkifli (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan)	Variable independen $X_1$ = gaya kepemimpinan, $X_2$ = motivasi, $X_3$ = disiplin kerja, $X_4$ = kompensasi, $X_5$ = budaya organisasi Variabel dependen: $Y$ = kinerja pegawai	analisis linier berganda	kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja kariawan KJKS BMT TAMZIZ Bandung	$X_1$ =kepemimpinan $X_2$ =motivasi $X_3$ =budaya organisasi $Y$ =kinerja	analisis linier berganda	Hasil semua variabel sangat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja KJKS BMT TAMZIZ Bandung.
6.	Suwuh (2015)	"The influence Of Leadership style, Motivation, and Work Discipline On Employe Performance At Bank Sulut Kep Likupang".	$X_1$ = Leadership Style $X_2$ = Motivation $X_3$ = Discipline $Y$ = performance	Metode kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Dapu (2015)	"The influence Of Work Discipline, Leadership and Mottivation on Employe Performance At PT.Trakindo Utama Manado".	$X_1$ =discipline $X_2$ =Leadership $X_3$ = Motivation $Y$ = Peerformance	Regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan.

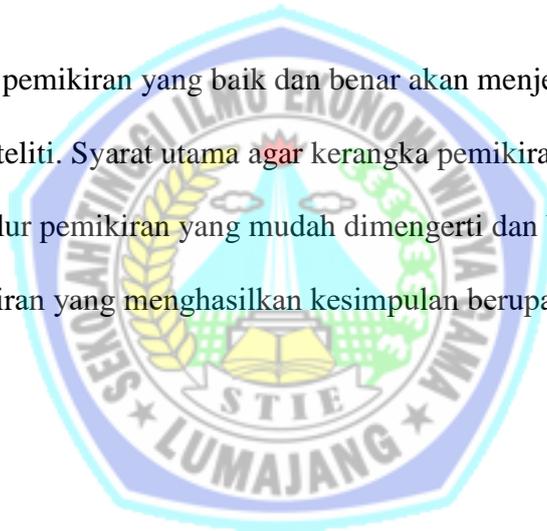
--	--	--	--	--	--

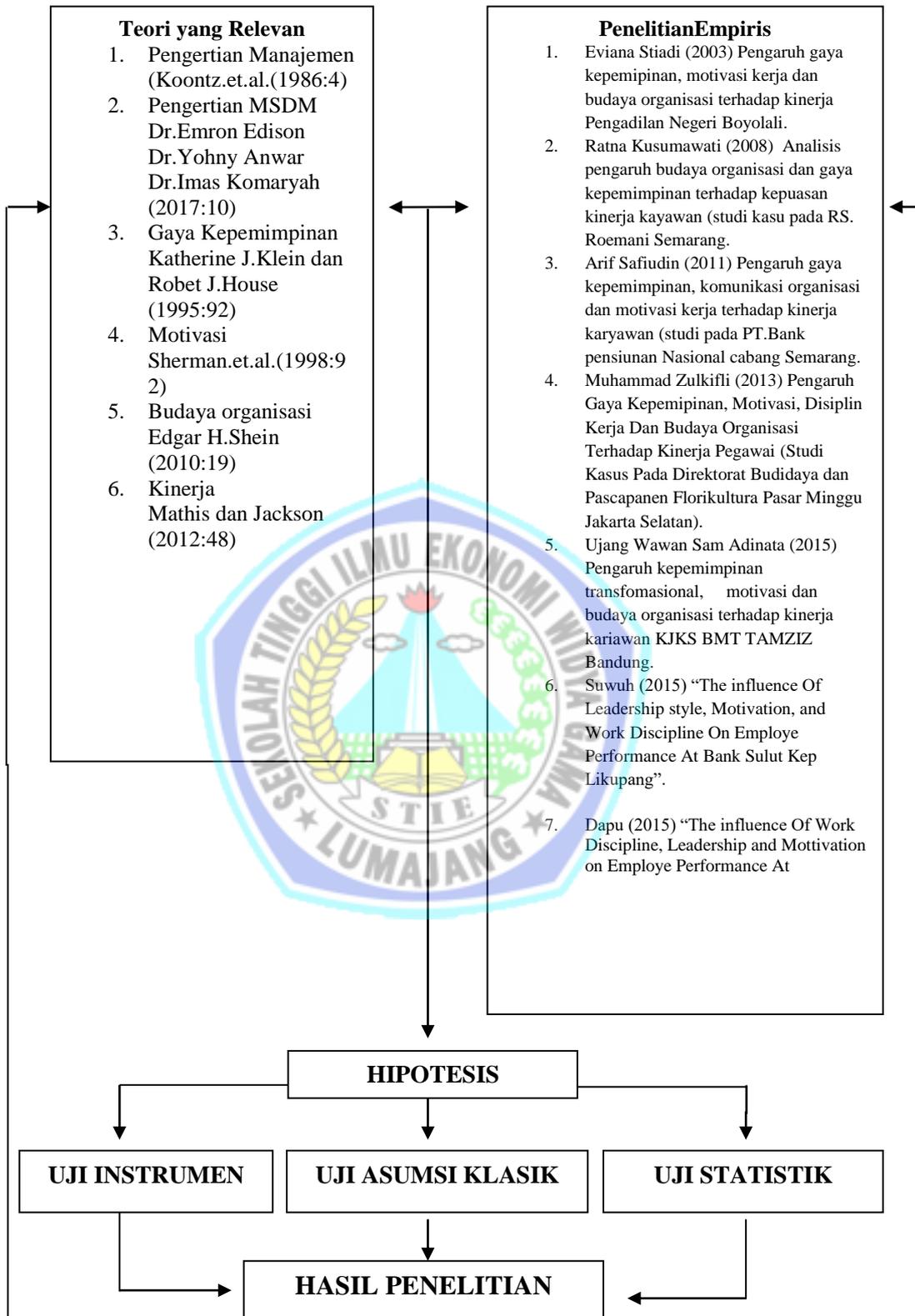
## 2.2 Kerangka Penelitian

Menurut Uma Sekaran dalam Sugiono (2015:117) menjelaskan bahwa kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Menurut Risidi (1993) kerangka berfikir berate mendudukperkarakan maslah dalam kerangka teoritis (Theorytical framework)

“Kerangka pemikiran yang baik dan benar akan menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Syarat utama agar kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah dengan alur pemikiran yang mudah dimengerti dan bisa membangun suatu kerangka pemikiran yang menghasilkan kesimpulan berupa hipotesis.”

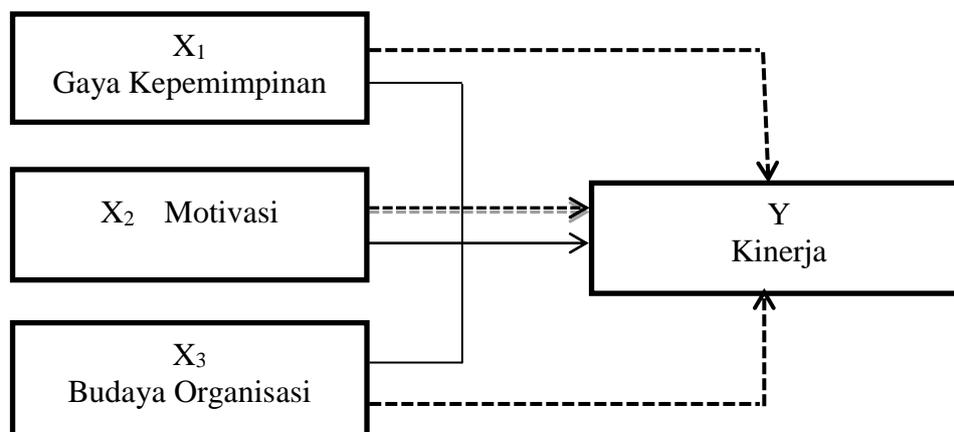




**Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran**

Sumber Data : Teori yang relevan dari penelitian terdahulu

sebagai berikut:



**Gambar 2.2 : Paradikma Penelitian**

Keterangan

Garis Silmutan



Garis Parsial



Sumber Data: Berdasarakan Tori dan Penelitian terdahulu yang diolah 2013:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Motivitasi (X2), dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang, baik secara Parsial maupun simultan. Oleh karena itu dari kerangka pemikiran diatas, maka dapat di tentukan oleh hipotesis dalam penelitian ini yang nantinya akan dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut.

### 2.3 Hipotesis

“Hipotesis berasal dari kata “*hypo*” yang memiliki arti “di bawah” dan “*thesa*” yang berarti “kebenaran”. Hipotesis ialah jawaban sementara yang kebenarannya masih perlu di uji kembali atau rangkuman dari teoretis yang diperoleh dari tinjauan pustaka (Martono, 2010:57) .”

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian, serta merupakan pernyataan paling spesifik (Kuncoro:2009).

#### **Hipotesis Pertama**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

#### **Hipotesis Kedua**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh motivasi signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

#### **Hipotesis Ketiga**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten lumajang.

#### **Hipotesis Keempat**

H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.

H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi secara simultan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lumajang.