

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisi landasan teori dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan latar belakang adanya kepemimpinan, dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Landasan teori yang relevan akan dijadikan landasan dalam pembahasan dan analisis permasalahan dalam penelitian, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Terry (2005:3) memberikan definisi sebagai berikut:

“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by use of human being and other resources”.

Stoner dalam Handoko (2009:3), menyatakan :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”.

Stoner dalam Manulang (2007:5) mendefinisikan manajemen adalah :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut Stoner dalam Manulang (2007:5) proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan.
2. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi.
3. Pengarahan yaitu para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan.
4. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur yang benar maka para manajer harus membetulkannya.

Alasan utama manajemen sangat dibutuhkan menurut Terry dalam Manulang (2007:5) antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan

organisasi dan tujuan pribadi.

2. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, kreditur, konsumen, pemasok, serikat pekerjaan, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu pekerjaan sebuah organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara umum adalah dengan mengukur efisiensi dan efektifitas.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah bagian dari fungsi manajemen, manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia dimana unsur manusia merupakan aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. MSDM Memfokuskan diri kepada individu baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Berikut ini merupakan pengertian MSDM menurut

beberapa ahli, yaitu :

Flippo dalam Suwanto dan Priansa (2011:29), menyatakan

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

Rivai (2011:29) menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Cascio dalam Alvin Arifin (2010:20) menyatakan :

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan seni dan ilmu yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar menjadi efisien dan efektif dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, para pegawai, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seorang manajer harus pintar menjalankan fungsi manajemen, disamping itu manajer harus melakukan pengawasan terhadap karyawan yang telah diberikan

tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional. Dengan kata lain manajer harus mempunyai fungsi organisasi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Secara garis besar Fungsi Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan Hasibuan (2011:22) terbagi 2 fungsi yaitu fungsi manajerial, dan fungsi oprasional sebagai berikut :

1. Fungsi-Fungsi Manajerial meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar

mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi – Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang di berikan kepada karyawan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak

langsung. Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang karyawan agar mereka mau mengabdikan pada pekerjaan sampai mereka pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian karyawan serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci

terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, atau bangsa dan negara, dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi atau bangsa akan terlihat arah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya karena pemimpin adalah sosok yang memberikan instruksi kepada bawahan agar dapat mengerti atas apa yang harus dilakukan.

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang kepemimpinan:

Yukl yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:8), menyatakan :

“Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Menurut Thoha (2010:15) kepemimpinan adalah :

“Kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:36), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah

“Sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan”.

Berdasarkan kutipan di atas, kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut :

a) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud

dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali) pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang

tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Tampubolon (2007:69), mengemukakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Robins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:127) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam

pengorbanan diri untuk meraih visi.

- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
- d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Menurut Tjiptono (2011:27),

“Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang”.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi. Menurut Pawar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol

untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari,

fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu :

- a) Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
 - 1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 - 2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan
- b) Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - 1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
 - 2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
- c) Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
 - 1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk berkerja sesuai tanggung jawabnya
 - 2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi
- d) Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
 - 1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
 - 2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
Inovator	1. Kemampuan inovasi
	2. Kemampuan konseptual
Komunikator	3. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
	4. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
Motivator	5. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk berkerja sesuai tanggungjawabnya
	6. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi
Kontroler	7. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
	8. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

Sumber : Thoha (2010:52),

2.1.3 Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber-menjadi 'berdaya' artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.

2.1.3.1 Pengertian Pemberdayaan Pegawai

Berikut ini akan dikemukakan pengertian pemberdayaan menurut para ahli, yaitu :

Mulyadi (2007:135) menyatakan bahwa:

“pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”.

Pradiansyah (2012:111) menyatakan

“pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*)”.

Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:15) menyatakan :

“Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

2.1.3.2. Komponen Dasar Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan bawahan oleh seorang pemimpin merupakan komponen dasar dalam manajerial dan mendukung dalam efektivitas organisasi. Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri.

Menurut Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:18), pemberdayaan mencakup empat elemen yaitu :

a. Makna

Terkait dengan kandungan dan konsekuensi dari pekerjaan konsisten dengan

nilai-nilai dan idealisme seseorang. Seorang karyawan akan melaksanakan pekerjaannya didasarkan pada nilai-nilai tertentu, bahkan pekerjaan yang dilaksanakan tersebut harus memberikan kemanfaatan bagi dirinya.

b. *Determinasi diri*

Seseorang memiliki kemampuan untuk menentukan bagaimana dan kapan pekerjaan itu diselesaikan. Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan harus didasarkan schedule yang ada, kapan dimulai dan kapan akan berakhir, sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus sesuai dengan targetnya.

c. *Self-efficacy*

Seseorang memiliki kepercayaan diri yang tinggi mengenai kemampuan melakukan pekerjaan secara efektif. Seorang dalam melaksanakan pekerjaannya harus percaya akan kemampuannya, dan disesuaikan dengan tingkat kompetensi yang dimiliki. Kepercayaan merupakan faktor kunci dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

d. *Dampak*

Seseorang yakin bahwa sangat mungkin untuk memiliki dampak penting pada pekerjaan dan lingkungan kerja. Pekerjaan yang dilakukan akan mempunyai pengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi, dan penekannya akan memberikan manfaat yang lebih atau memberikan kemaslahatan organisasi tersebut. Majunya organisasi merupakan salah satu sumbangan dari dirinya yang pernah dilakukannya.

2.1.3.3 Beberapa Bentuk Pemberdayaan Pegawai

Menurut Yukl yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:18), pemberdayaan memberikan partipatif dan program keterlibatan karyawan yang tidak mengurangi perasaan tidak memiliki atau membiarkan orang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan berharga. Sebagai contoh, mengizinkan bawahan untuk melakukan sebuah tugas dan diberikan tanggungjawab dalam pengambilan keputusannya juga. Ada beberapa bentuk pemberdayaan pegawai yaitu

a. *Participative Management*

Partispasi seorang bawahan bersamasama dengan seorang atasan dalam hal pengambilan keputusan. Pemberdayaan ini dilakukan karena semakin rumitnya pekerjaan, sehingga terkadang atasan tidak mengerti apa yang dilakukan oleh seorang bawahan. Pemberdayaan ini diharapkan pegawai dapat memberikan kontribusi dan dicapai keputusan yang terbaik.

b. *Representative Participation*

Partispasi pegawai diwakilkan oleh sekelompok karyawan saja. Hal ini, kelompok diizinkan untuk mengambil keputusan bersama-sama manajemen.

c. *Quality Circles*

Partispasi sekelompok pegawai yang memiliki tanggungjawab dalam hal kualitas di perusahaan. Kelompok ini mendiskusikan masalah, menyarankan solusi dan menjalankan tindakan koreksi. Kelompok ini pada umumnya memberikan umpan balik, kemudian manajemen yang pada akhirnya memiliki keputusan akhir mengenai solusi yang akan dijalankan.

d. *Employee Stock Ownership Plans*

Program perusahaan terhadap karyawan dalam hal kepemilikan saham perusahaan. Kepemilikan ini diharapkan kepuasan kerja pegawai meningkat dan bekerja lebih efektif, karena kinerja yang baik berarti akan menguntungkan pula bagi karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka pemberdayaan pegawai, diharapkan motivasi pegawai meningkat, seiring dengan kesempatan untuk berkembang, tanggungjawab dan keterlibatan yang juga meningkat. Pemberdayaan merupakan bentuk memfasilitasi dan memotivasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Sehingga, dengan keterlibatan ini diharapkan menimbulkan perilaku yang baik dan menguntungkan bagi organisasi.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Kahn (2007:54) dalam Arifin, dkk (2014:16) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat dilihat dari dimensi sebagai berikut :

1. Keinginan

- 1) Pegawai diberi kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
- 2) Memperkecil penilaian subjektif dan memperluas keterlibatan pegawai
- 3) Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja
- 4) Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi

sendiri (*self control*).

2. Kepercayaan Diri

- 1) Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
- 2) Menggali ide dan saran dari pegawai
- 3) Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen
- 4) Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik

3. Kredibilitas

- 1) Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
- 2) Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
- 3) Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi
- 4) Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

4. Akuntabilitas

- 1) Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
- 2) Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
- 3) Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
- 4) Memberikan bantuan kepada pegawai dalam penyelesaian beban kerja
- 5) Menyediakan program umpan balik hasil evaluasi kinerja

5. Komunikasi

- 1) Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
- 2) Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan

permasalahan secara terbuka

- 3) Menciptakan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan di luar kompetensi tugas

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator pemberdayaan pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator Pemberdayaan Pegawai

Dimensi	Indikator
Keinginan	1. Kesempatan mengidentifikasi permasalahan yang berkembang
	2. Menggambarkan keahlian tim dan melatih pegawai untuk mengawasi sendiri
Kepercayaan Diri	3. Mendelegasikan tugas yang penting kepada pegawai
	4. Menggali ide dan saran dari pegawai
	5. Menyediakan jadwal instruksi kerja dan mendorong penyelesaian yang baik
Kredibilitas	6. Memandang pegawai yang lain sebagai partner strategis
	7. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan
	8. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.
Akuntabilitas	9. Menggunakan jalur pelatihan dalam mengevaluasi kinerja pegawai
	10. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas
	11. Melibatkan pegawai dalam penentuan standar dan ukuran
Komunikasi	12. Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka
	13. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka

Sumber : Kahn (2007:54) dalam Arifin, dkk (2014:16)

2.1.4 Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Keberhasilan organisasi sebagai satu kesatuan merupakan akumulasi dari hasil kerja pegawai yang berprestasi.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, yaitu :

Dessler (2006:514) menyatakan : Kinerja pegawai merupakan suatu catatan dari *outcomes* yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktifitas selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai diukur dengan menggunakan lima empat dimensi yaitu : kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kehadiran dan konservasi.

Bernandin & Russell yang dikutip oleh Gomes (2009:135) memberi batasan mengenai kinerja (performance) sebagai berikut:

“...the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode”. (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu).

Mangkunegara (2011:57) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan definisi di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan

tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dalam Umam (2009:164) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor Individu yang meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologis, yang terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
- c. Faktor Organisasi, yaitu struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2006:103), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yang mempunyai karakter baik apabila :

- a. Mempunyai keahlian yang tinggi.
- b. Kesiediaan untuk bekerja.
- c. Lingkungan kerja yang mendukung.
- d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual seseorang dengan prestasi yang diharapkan. Handoko (2009:15) menyatakan

bahwa untuk dapat menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat dimana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria, dan pemberian umpan balik kepada pekerja dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya adalah atasan langsung pekerja yang bersangkutan.

Menurut Handoko (2009:17) guna mengetahui kinerja pekerja diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, yaitu:

1. Identifikasi dimensi kerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pekerja dalam suatu organisasi.
2. Penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pekerjanya.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik

penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan, sering juga dinyatakan dalam indikasi. Namun apabila diperlukan pengukuran kualitatif dapat juga dikuantitatifkan misalnya dengan cara mengukur frekuensi terjadinya indikasi tertentu per satuan waktu tertentu atau per siklus.

Berdasarkan pendapat di atas, diperlukan adanya suatu ukuran standar yang ditetapkan terlebih dahulu untuk membandingkan apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara hasil kerja pekerja secara aktual dengan ukuran standarnya. Penilaian prestasi kerja atau kinerja banyak tergantung pada bagaimana sumber daya manusia dipandang dan diperlakukan di dalam organisasi. Jika organisasi percaya bahwa orang tidak bekerja kecuai jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, ia cenderung mempunyai cara penilaian dalam bentuk laporan rahasia.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Dessler yang dialihbahasakan oleh Tanya (2006:514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran;
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
- c. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- d. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3
Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi	Indikator
Kualitas pekerjaan	1. Ketelitian
	2. Penampilan dan penerimaan keluaran
Kuantitas pekerjaan	3. Volume keluaran
	4. Kontribusi
Kehadiran	5. Regularitas kehadiran
	6. Dapat dipercaya/diandalkan
	7. Ketepatan waktu
Konservasi	8. Pencegahan dan pemborosan
	9. Kerusakan dan pemeliharaan

Sumber : Dessler (2006:514)

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.4
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian judul nama & tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh kepemimpinan dan <i>team work</i> Terhadap kinerja karyawan Di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta Marpaung (2014)	Terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperas	Tidak memasukan variabel <i>team work dengan unit</i> penelitian yang akan dilakukan di Bappeda	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
2	Pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan kedisiplinan kerja Terhadap kinerja karyawan pada dinas komunikasi dan Informatika pemerintah Kota Surakarta Sri Partini dan Hartono (2013)	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surakarta	Tidak memasukan variabel komunikasi dan disiplin dengan <i>unit</i> penelitian yang akan dilakukan di Bappeda	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
3	Pengaruh Kepemimpinan dan	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh	Tidak memasukan variabel motivasi	Memasukan variabel

No	Penelitian judul nama & tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Barat. Harkemela Renat (2010)	positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	dengan rencana <i>unit</i> penelitian yang akan dilakukan di Bappeda	kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
4	Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan, Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Keuangan, Sekretariat Kementrian. E. Heryanto pada tahun 2011	Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan	Tidak memasukan variabel kompetensi, kepuasan kerja dan stress dengan rencana <i>unit</i> penelitian yang akan dilakukan di Bappeda	Memasukan variabel pemberdayaan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
5	Pengaruh <i>leader member exchange</i> dan pemberdayaan Melalui mediasi komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah). Frans Sudirjo (2011)	Hasil penelitian menunjukan <i>Leader Member Exchange</i> dan Pemberdayaan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Komitmen Organisasional dan <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja	Unit penelitian yang akan dilakukan di Bappeda	Memasukan variabel pemberdayaan dan kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen

2.2 Kerangka Pemikiran

Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia akan termanifestasikan dalam kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya sesuai dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepemimpinan dan pemberdayaan.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, landasan konseptual model hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi faktor kepemimpinannya. Secara individu, manusia mempunyai karakteristik khusus, dan tiap-tiap manusia mempunyai pendekatan tersendiri untuk dipengaruhi atau mempengaruhi orang lain. Bawahan yang bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi atau baik akan meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu melihat dan menganalisa dengan tepat tentang motif-motif dari bawahan atau karyawan sehingga mendorong mereka bekerja dengan baik. Olehnya itu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang memberikan peranan sangat penting.

Pemimpin mungkin telah mengamati perbedaan antara apa yang mendorong mereka bertindak dan apa yang memicu seorang rekan untuk

bertindak. Pengalaman ini merupakan syarat mutlak bagi setiap perubahan cara-cara mendorong kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaya (2010:27) yang menyatakan bahwa Pemimpin mempunyai tugas utama untuk mengetahui pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpin agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila mengetahui pengaruh-pengaruh itu, maka para pemimpin itu dapat menerapkannya pada orang-orang yang dipimpinnya atau pengikutnya, sebab salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi atau keadaan organisasi khususnya terhadap bawahan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan/bawahan, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan, dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok dan manajerial. Siagian (2006:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hasil penelitian Marpaung (2014); Sri Partini dan Hartono (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk

mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

2.2.2 Pengaruh Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Pemberdayaan pegawai merupakan komponen dasar dalam manajerial dan mendukung dalam efektivitas organisasi. Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri. Adanya pemberdayaan pegawai diharapkan motivasi karyawan meningkat, seiring dengan kesempatan untuk berkembang, tanggungjawab dan keterlibatan yang juga meningkat. Pemberdayaan merupakan bentuk memfasilitasi dan memotivasi perilaku dalam organisasi untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi, sehingga, dengan keterlibatan ini diharapkan menimbulkan perilaku yang baik dan menguntungkan bagi organisasi.

Pemberdayaan pegawai merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan.. Pegawai yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif. Tujuan utama dari pemberdayaan pegawai itu sendiri yaitu untuk memunculkan potensi dan modalitas yang ada dalam diri pegawai dan memaksimalkannya sehingga karyawan menjadi mandiri dan meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya memberikan nilai manfaat bagi pegawai dan organisasi. Pemberdayaan pegawai mengajarkan pegawai bagaimana

membuat keputusan dan menerima tanggung jawab terhadap hasil. Melalui pemberdayaan dipastikan bahwa organisasi akan mampu mendapatkan dan mempertahankan pegawai yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta mempekerjakan pegawai secara efektif dan efisien.

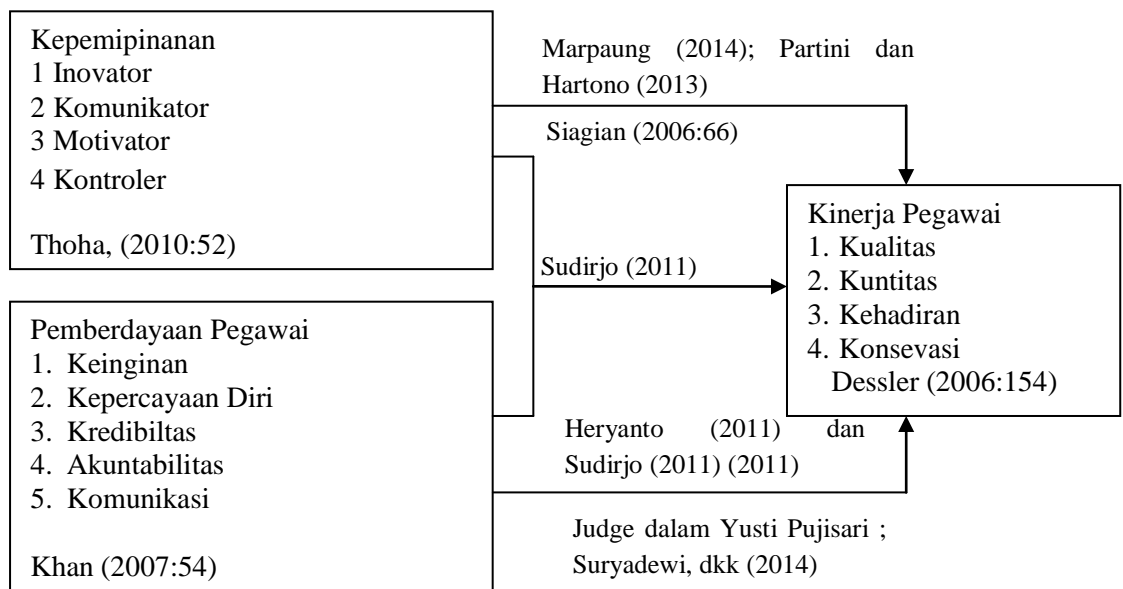
Hubungan antara pemberdayaan bawahan dengan kinerja pegawai itu sendiri diungkapkan oleh Riniwati (2011:11) yang menyatakan bahwa pemberdayaan pada diri manajer dan antara manajer tingkat atas kepada manajer tingkat dibawahnya akan sangat menentukan semangat atau dorongan untuk mengaktualisasi diri, berprestasi, dan menggunakan wewenang sebagai manajer secara efektif untuk memanfaatkan kemampuan SDM yang seoptimal mungkin maka akhirnya akan sangat mempengaruhi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Judge dalam Yusti Pujisari (2011) yang mengatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan oleh E. Heryanto (2011) dan Frans Sudirjo (2011) juga menunjukkan pengaruh positif pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai. Artinya kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan, bimbingan teknis, pemberian tanggung jawab, dan diberi kesempatan untuk membuat keputusan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai. Pemberdayaan pegawai merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan

bawahannya, dibangkitkannya semangat belajar pada para karyawannya, dan memberi kesempatan belajar seluas-luasnya. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Pegawai yang diberdayakan dan ditunjang dengan pola kepemimpinan yang efektif adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Frans Sudirjo (2011) menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh dari kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradig penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

“Kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai”

2. Hipotesis Parsial

- 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- 2) Pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai