

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pendelegasian Wewenang

2.1.1.1 Pengertian Pendelegasian Wewenang

Ada beberapa ahli yang berpendapat serta mengeluarkan definisi terkait pendelegasian wewenang, (Rahman Tanjung,dkk, 2022:133) Pendelegasian wewenang adalah konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.

Selain menurut Rahman Tanjung, Eddy pun mengeluarkan pendapat lain terkait pendelegasian wewenang. Delegasi adalah suatu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Pendelegasian adalah pelimpahan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain (Eddy Hermawan:2019).

Adapun definisi lain yang dikeluarkan oleh Mulyadi (2020:66), Pendelegasian Wewenang adalah pembagian wewenang dan kekuasaan kepada orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Kristifany Anastasia Lilir, dkk (2017) Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator (pemberi wewenang) kepada delegate (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama delegator.

Tabel 2. 1

Definisi Pendelegasian Wewenang

No.	Tahun	Peneliti	Konsep
1	2022:133	Rahman Tanjung,dkk	Pendelegasian wewenang adalah konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.
2	2019	Eddy Hermawan	Delegasi adalah suatu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Pendelegasian adalah pelimpahan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain.
3	2020:66	Mulyadi	Pendelegasian Wewenang adalah pembagian wewenang dan kekuasaan kepada orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.
4	2017	Kristifany Anastasia Lilir, dkk	Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor padanya. Efektifitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

Sumber: Hasil Olah Peneliti

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan pada tabel 2.1 di atas, definisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi dari Mulyadi (2020:66) yang menyatakan bahwa Pendelegasian wewenang merupakan proses pembagian kerja,

pengelompokan tugas seorang manajer sedemikian rupa, sehingga akhirnya manajer hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada para bawahannya, berhubung posisinya dalam organisasi.

2.1.1.2 Indikator-indikator Pendelegasian Wewenang

Berkaitan dengan pendelegasian terdapat tiga unsur yaitu tugas, kekuasaan, dan tanggung jawaban (Mulyadi, 2020:69).

1. Penugasan Pekerjaan

Seorang Manajer atau disini disebut dengan Delegator harus mendefinisikan dengan jelas tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahannya. Kejelasan tugas serta hasil yang diharapkan harus menjadi langkah pertama dalam pendelegasian wewenang.

2. Pemberian Wewenang

Pemberian wewenang terjadi ketika atasan membagi wewenang kepada bawahannya. Karena alasan inilah, setiap bawahan diberikan kebebasan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya oleh atasannya. Para Manajer disemua tingkatan mendelegasikan wewenang dan kekuasaan yang melekat pada jabatan mereka. Pembagian wewenang dan kekuasaan ini sangat penting untuk mendapatkan hasil yang efektif.

3. Menciptakan Tanggung Jawab

Proses delegasi wewenang tidak sebatas hanya sampai pada pembagian wewenang dan kekuasaan dari atasan ke bawahannya. Karena pada waktu

yang sama harus menjadi kewajiban terhadap tugas yang ditugaskan ke mereka. Tanggung jawab dikatakan sebagai faktor atau kewajiban seorang individu untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan kemampuannya sesuai dengan arahan atasannya. Tanggung jawab sangat penting dalam pendelegasian wewenang karena akan memberikan efektivitas pada wewenang yang diberikan. Akuntabilitas muncul dari tanggung jawab dan tanggung jawab muncul dari wewenang. Oleh karena itu, Tanggung Jawab dan Akuntabilitas harus melekat pada wewenang yang didelegasikan ini.

2.1.1.3 Peran Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh yang sangat besar didalam suatu organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang akan mengakibatkan tersendatnya kegiatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kesumanjaya (2014) beberapa peranan pendelegasian wewenang dalam organisasi adalah :

1. Dengan adanya pendelegasian wewenang, karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari manajer. Jadi manajer berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.

2. Dengan adanya pendelegasian wewenang, manajer akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang paling dekat dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
3. Melalui pendelegasian wewenang, keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.
4. Mendorong Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
5. Adanya pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para anggota organisasi apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.

6. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Hal ini dapat terlihat jika ada salah satu anggota organisasi yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi tidak akan terganggu.

2.1.1.4 Manfaat Pendelegasian Wewenang

Rahman (2022:137) Meyatakan ada beberapa manfaat delegasi, yaitu :

1. Semakin banyak tugas manajer didelegasikan semakin besar peluang baginya untuk mencari dan menerima tanggung jawab yang lebih besar dari manajer di atasnya
2. Delegasi sering memunculkan suatu keputusan yang baik, karena bawahan yang dekat dengan garis terdepan cenderung memiliki pandangan yang lebih jelas tentang realitas.
3. Delegasi yang efektif mempercepat pengambilan keputusan, sehingga kelambanan bisa terhapus jika bawahan diberi kewenangan untuk mengambil keputusan langsung.
4. Delegasi menyebabkan bawahan untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri, hal ini tidak saja melatih bawahan, tetapi meningkatkan keyakinan diri dan kesedihan untuk mengambil inisiatif.

2.1.2 Pembagian Kerja

2.1.2.1 Pengertian Pembagian Kerja

Pembagian kerja secara umum dapat diartikan sebagai analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut.

Ada beberapa ahli yang berpendapat serta mengeluarkan definisi terkait pembagian kerja, (Rifa'atul Maftuhah, 2021:141) Pembagian kerja adalah pekerjaan yang terspesialisasi berdasarkan pengelompokan tugas-sugas setiap karyawan di dalam perusahaan atau organisasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan setiap individu di dalam perusahaan atau diorganisasi.

Selain menurut Maftuhah, Makmur pun mengeluarkan pendapat lain terkait pembagian kerja. Pembagian kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk memberikan fungsi atau kewenangan kepada semua anggota dalam organisasi dalam setiap unit kerja sehingga memiliki kejelasan tugas yang akan dikerjakan dan jalur pertanggung jawabannya terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut memiliki kejelasan pula.

Adapun definisi lain yang dikeluarkan oleh Sutarto, Pembagian kerja merupakan Rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas serta hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi (Sutarto:104).

Menurut Hiskia, *et al* (2017) Pembagian kerja adalah pengelompokan jenis-jenis pekerjaan yang mempunyai kesamaan dan persamaan kegiatan ke dalam satu

kelompok bidang pekerjaan. Sebagai contoh, kegiatan penjualan, penagihan, dan promosi dapat dikelompokkan menjadisatu, yaitu bidang pemasaran.

Sedangkan menurut Ruth, *et al* (2021:141) Pembagian kerja dalah pekerjaan yang terspeialisasi berdasarkan pengelompokan tugas-tugas setiap karyawan di dalam perusahaan atau diorganisasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan setiap individu di dalam perusahaan ataupun diorganisasi.

Tabel 2. 2
Definisi Pembagian Kerja

No.	Tahun	Peneliti	Konsep
1	2021:141	Rifa'atul Maftuhah	Pembagian kerja adalah pekerjaan yang terspesialisasi berdasarkan pengelompokan tugas-sugas setiap karyawan di dalam perusahaan atau organisasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan setiap individu di dalam perusahaan atau diorganisasi.
2	2013:45	Makmur	Pembagian kerja adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh manajer untuk memberikan fungsi atau kewenangan kepada semua anggota dalam organisasi dalam setiap unit kerja sehingga memiliki kejelasan tugas yang akan dikerjakan dan jalur pertanggung jawabannya terhadap pelaksanaan pekerjaan tersebut memiliki kejelasan pula.
3	2012:104	Sutarto	Pembagian Kerja merupakan Rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi.
4	2017	Hiskia, et al	Pembagian kerja adalah pengelompokan jenis-jenis pekerjaan yang mempunyai kesamaan dan persamaan kegiatan ke dalam satu kelompok bidang pekerjaan. Sebagai contoh, kegiatan penjualan, penagihan, dan promosi dapat dikelompokkan menjadisatu, yaitu bidang pemasaran.
5	2021:141	Ruth Silaen,N, et al	Pembagian kerja dalah pekerjaan yang terspeialisasi berdasarkan pengelompokan tugas-tugas setiap karyawan di dalam perusahaan atau diorganisasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilaksanakan setiap individu di dalam perusahaan ataupun diorganisasi.

Sumber: Hasil Diolah Peneliti

Dari beberapa definisi yang telah di jelaskan pada table 2.2 diatas, definisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi dari sutarto (2012:104) menyatakan bahwa Pembagian Kerja merupakan Rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erta hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembagian Kerja

Faktor penentu dan hasil dalam mengadakan pembagian kerja menurut Terry (2013:96) adalah sebagai berikut ::

1. Membantu koordinasi

Memberikan tugas pekerjaan kepada unit kerja yang paling baik dapat melaksanakan tugas tersebut akan menyerahkan koordinasi. Unit-unit kerja yang terpisah dan tidak sama yang membutuhkan koordinasi yang ketat dapat ditempatkan didalam bagian yang sama.

2. Memperlancar pengawasan

Dapat membantu dengan menempatkan seprang anggota manajer yang berkompetensi didalam setiap unit organisasi. Dengan demikian, sebuah unit dapat ditempatkan didalam organisasi secara keseluruhan walaupun lokasinya

3. Manfaat spesialisasi

Konsntrasi kegiatan membantu seseorang menjadi ahli dalam pekerjaanpekerjaan tertentu, namun sebagaimana dikemukakan diatas, spesialisasi tersebut jangan diadakan terlampu jauh.

4. Menghemat biaya

Didalam membentuk struktur organisasi selalu harus mempertimbangkan pembiayaan. Jumlah unit yang dibentuk langsung berkembang dengan biaya sering kali terjadi pembentukan unit-unit baru dan penambahan tenaga kerja tanpa mempelajari masalah pembiayaan

5. Menekankan pada hubungan antar manusianya

Sebagai ulasan dapat dikemukakan lagi, bahwa didalam perorganisasian supaya efektif harus memperhatikan hubungan antar manusia. Secara logis pendekatan materialistis yang tidak memperlihatkan faktor tersebut lama kelamaan tidak akan sukses.

2.1.2.3 Indikator-Indikator Pembagian Kerja

Untuk mengukur pembagian kerja digunakan indicator indikator sebagai berikut (Sutarto, 2012 : 126) :

a. Penempatan karyawan

Penempatan karyawan ialah bahwa setiap pegawai atau karyawan telah ditempatkan sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pendidikan yang dimiliki sebab ketidak tepatan dalam menetapkan posisi karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak maksimal.

b. Beban kerja

Beban kerja adalah tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan tanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang pegawai tertentu.

Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang karyawan yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap karyawan di perusahaan tersebut harus tetap sama beban kerjanya.

c. **Spesialisasi pekerjaan**

Spesialisasi pekerjaan adalah pembagian kerja berdasarkan oleh keahlian atau ketrampilan khusus. Spesialisasi pekerjaan sangat diperlukan dalam setiap organisasi karena tidak semua pekerjaan membutuhkan keahlian dan tidak semua orang mempunyai keahlian yang sama sebab setiap orang mempunyai kelebihan dan keterbatasan sendiri.

2.1.2.4 Pentingnya Pembagian Kerja

Tentang pentingnya pembagian kerja menurut Sutarto (2012:104) :

- a. Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dan mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialisasi. .
- b. Karena orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama.
- c. Karena seorang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama.
- d. Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak mungkin dapat mengetahui lebih banyak daripada sebagian sangat kecil daripadanya.

2.1.2.5 Manfaat Pembagian Kerja

Dengan adanya pembagian kerja maka pekerjaan terselenggara dengan baik sesuai rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan suatu organisasi, pegawai atau karyawan yang bertanggung jawab atas terselenggaranya pekerjaan tersebut. pembagian kerja bagi suatu organisasi menurut (Sutarto,2012: 138) menyebutkan bahwa :

- a. Memudahkan bagi seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa menunggu perintah atau komando
- b. Diketahui dengan jelas batas wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan itu
- c. Tidak meragukan dalam pemberian tugas atau pelaksanaan pekerjaan.
- d. Memudahkan dalam pengawasantidak terjadi simpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya

Ada beberapa ahli yang berpendapat serta mengeluarkan definisi terkait kinerja pegawai (Azizah.N, 2021:4) Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang

untuk melakukan sesuatu kegiatan dan meyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan

Selain menurut Azizah, Afandi pun mengeluarkan pendapat lain terkait kinerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Wulantika.L (2021:36) menyatakan bahwa Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Adapun definisi lain yang dikeluarkan oleh Udayana.B, Kinerja adalah sebuah fungsi motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang haruslah memiliki tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu (Udayana.B,2021:43)

Menurut I Dewa (2022:43) Kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang pegawai.

Tabel 2. 3

Definisi Kinerja Pegawai

No.	Tahun	Peneliti	Konsep
1	2021:4	Azizah N	Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan meyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan
2	2018:83	Afandi	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu

			perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.
3	2021:10	Udayana.B	Kinerja adalah sebuah fungsi motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang haruslah memiliki tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu
4	2022:43	I Dewa	Kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seseorang pegawai

Sumber: Hasil Diolah Peneliti

Dari beberapa definisi yang telah dijelaskan pada tabel 2.3 di atas, definisi yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi dari Afandi (2018:83) yang menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

2.1.3.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Menurut Amirullah (2015:235) menyatakan bahwa “pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional seperti marget, akuisisi, dan misi saham.

Dalam Sedarmayanti (2017:219), Whittaker (1993) menyatakan bahwa “Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran”.

2.1.3.3 Proses Penilaian Kinerja

Penilaian Menurut Sedermayanti (2017:275) menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan.
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Wibowo (2017:192) menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu timing, clarity, dan consistency.

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang 11 tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para pegawainya.

2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Tujuan kinerja menurut Wibowo (2011:48) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Menurut Wibowo (2010:50) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

- a. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
- b. *Senior* manajemen level merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Business-unit, functional atau departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.

- e. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

2.1.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Simanjutak (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (ability)

Secara psikologis kemampuan (ability) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110- 120) dengan pendidikan

yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.3.6 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 4

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/ Sampel	Hasil penelitian	Perbedaan/ Persamaan
1	Syaiful Pakaya 2021	<p>Judul: Pengaruh Komunikasi dan Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Luwuk Kabupaten Banggai</p> <p>Metode : Analisis Linier Berganda.</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 32 responden.</p>	Secara parsial pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Luwuk Kabupaten Banggai.	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan : Penulis tidak meneliti variabel bebas Komunikasi, juga pengumpulan sampelnya berbeda</p>
2	Eddy Hermawan 2019	<p>Judul: Pengaruh Kompetensi, Pendelegasian Wewenang dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara</p> <p>Metode: Analisis Linier Berganda</p> <p>Sampel: Sampel jenuh sebanyak 54 responden.</p>	Secara parsial variabel pendelegasian wewenang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang.	<p>Persamaan : Terdapat persamaan dalam variable, sama-sama mengukur pengaruh variabel Pendelegasian Wewenang (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)</p> <p>Perbedaan : Penulis tidak menggunakan variabel Kompetensi dan Kepuasan Kerja seperti peneliti terdahulu.</p>
3	Irvan Pratama dan Yahya Arwiyah 2019	<p>Judul : Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten</p>	Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh signifikan dan positif sebesar 20,1% terhadap	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai pendelegasian wewenang</p>

		<p>Metode : Analisis Regresi Sederhana</p> <p>Sampel : Sampel jenuh sebanyak 73 responden.</p>	<p>Kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.</p>	<p>terhadap kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan : Lokasi penelitian dan jumlah sampel berbeda</p>
4	Shikami Akweyu Kenndy	<p>Judul : <i>Effects Of Delegation Of Authority On Organizational Performance: A Case Of Twiga Chemical Industries LTD</i></p> <p>Metode : Analisis Regresi Sederhana</p> <p>Sampel : 50 responden</p>	<p>Delegasi legislatif memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.</p>	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan : Bahasa yang digunakan</p>
5	Hiskia, Lucky dan Rita 2017	<p>Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Prima Manado</p> <p>Metode : Analisis Linier Berganda</p> <p>Sampel : Sampel jenuh sebanyak 65 responden</p>	<p>bagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hasil penelitian yang dilakukan penulis menunjukkan bahwa pembagian kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Galesong Prima Manado dengan nilai koefisien yang tidak signifikan. Berdasarkan hasil uji statistik dapat dijelaskan bahwa pembagian kerja seperti penempatan karyawan, beban kerja dan spesialis pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Galesong Prima Manado.</p>	<p>Persamaan : Terdapat persamaan dalam variable, sama-sama mengukur pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi seperti peneliti terdahulu.</p>

6	Ferdy Roring 2017	<p>Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Cabang Manado</p> <p>Metode : Analisis Linier Berganda</p> <p>Sampel : Sampel jenuh sebanyak 72 responden</p>	<p>Berdasarkan hasil uji statistik dapat dijelaskan bahwa Pembagian kerja seperti: kemampuan, kesesuaian pekerjaan, volume pekerjaan, tingkat kenyamanan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di PT Bank Danamon Cabang Manado.</p>	<p>Persamaan : Terdapat persamaan dalam variable, sama-sama mengukur pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variabel Kepemimpinan dan Kompensasi seperti peneliti terdahulu.</p>
7	Ikeu Kania dan Windy Widiawati 2019	<p>Judul : Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di UPTD Pasar Cisurupan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kecamatan Cisurupan Kabupaten Garut</p> <p>Metode : Analisis Regresi Sederhana</p> <p>Sampel : Sampel jenuh sebanyak 35 responden</p>	<p>Terdapat pengaruh antara pembagian kerja dengan kinerja pegawai, kesimpulan ini diperoleh dari nilai perhitungan koefisien determinasi variabel pembagian kerja memiliki kontribusi 61,8% sedangkan 38,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak penulis teliti terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai Pembagian Kerja terhadap Kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan: Lokasi penelitian dan jumlah sampel berbeda</p>
8	Siregar, et al (2019)	<p>Judul : Pengaruh Pembagian Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pda Perusahaan Umum Daerah Pasar Kota Medan</p> <p>Metode : Analisis Regresi Berganda</p> <p>Sampel : 107 responden</p>	<p>variabel Pembagian Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai Pembagian Kerja terhadap Kinerja pegawai</p> <p>Perbedaan: Penulis tidak menggunakan variable kepemimpinan,</p>

				Lokasi penelitian dan jumlah sampel berbeda
9	N Faradila, Yamin Siregar, Isnaniah (2020)	Judul : Pembagian Kerja dan Wewenang terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Mitra Sejati Metode : Analisis Linier Berganda Populasi : Sampel jenuh sebanyak 65 responden	Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembagian kerja dan wewenang secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Mitra Sejati	Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai Pembagian Kerja dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja pegawai Perbedaan: Lokasi penelitian dan jumlah sampel berbeda
10	A Novianza dan Sabeli Aliya 2022	Judul : Pengaruh pendelegasian Wewenang dan Pembagian Tugas Terhadap Kinerja Pegawai Balai Riset Perikanan Perairan Umum dan Penyuluhan Perikanan Kementerian Kelautan dan Perikanan Kota Palembang Metode : Analisis Linier Berganda Populasi : Sampel jenuh sebanyak 105 responden	Berperngaruh positif dan signifikan Pendelegasian Wewenang dan Pembagian tugas secara simultan terhadap kinerja pegawai balai riset perikanan perikanan perairan umum dan penyuluhan perikanan kementerian kelautan dan perikanan kota Palembang	Persamaan : Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai Pembagian Kerja dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja pegawai Perbedaan: Lokasi penelitian dan jumlah sampel berbeda

2.2 Kerangka Pemikiran

Beberapa faktor yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai adalah pendelegasian wewenang dan pembagian kerja, dimana untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal dan efisien maka dibutuhkan integrasi antara pendelegasian wewenang dengan pembagian kerja yang merata agar dapat mencegah terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Pendelegasian Wewenang pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat masih kurang yang membuat karyawan menjadi kesulitan dalam memper tanggung jawabkan pekerjaannya dan kepala bagian di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat masih belum sepenuhnya yakin dalam pemberian pendelegasian, maka dari itu Pendelegasian Wewenang berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh positif ini menunjukkan semakin tinggi pendelegasian wewenang yang diberikan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Menggunakan konsep dari (Mulyadi, 2020:66) Pendelegasian Wewenang adalah pembagian wewenang dan kekuasaan kepada orang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Indikator yang digunakan dari (Mulyadi, 2020:69) yaitu Tugas, Kekuasaan, Pertanggung Jawaban.

Pendelegasian wewenang berkaitan erat dengan pembagian kerja dalam organisasi. Pemberian tugas kepada karyawan tanpa adanya komitmen maka tidak akan terlaksanakan dengan baik. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat pembagian tugas masih kurang kuat. Hal ini dapat dilihat dari pembagian tugas terhadap beban kerja pegawai yang membuat pegawai merasa keteteran dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Menggunakan konsep dari (Sutarto, 2012:104) Pembagian Kerja merupakan Rincian serta pengelompokkan aktivitas-aktivitas hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi. Indikator yang digunakan dari (Sutarto, 2012:126) yaitu Penempatan karyawan, Beban Kerja, Spesialisasi Kerja.

Terdapat permasalahan yang mempengaruhi kinerja pegawai dimana terdapat pegawai yang merasa tingkat target mutu yang ditetapkan oleh instansi terlalu rendah yang dapat mengakibatkan kualitas tenaga kerja rendah. Menggunakan Konsep dari (Afandi, 2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Indikator yang digunakan dari (Afandi, 2018:89) Yaitu Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil kerja, Efisiensi dalam melaksanakan tugas, Disiplin kerja, Inisiatif, Ketelitian, Kepemimpinan, Kejujuran, Kreativitas.

2.2.1 Pengaruh Pendelegasian Wewenang Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Syaiful Pakaya (2021), Pendelegasian wewenang merupakan kebijakan pimpinan kepada bawahannya dimana bagaimana seorang pemimpin dapat memberikan delegasi sebagian wewenang kepada orang yang tepat sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

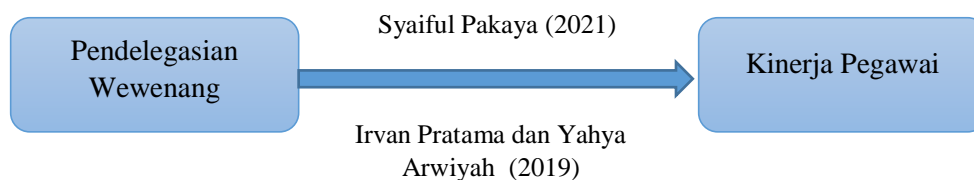
Dengan adanya pendelegasian wewenang karyawan dapat melakukan tugas-tugas pokok dengan baik, selain itu karyawan dapat mengambil keputusan yang lebih cepat tanpa harus meminta persetujuan dari atasan yang memakan waktu tidak sedikit. Jelas manfaat pendelegasian wewenang sangat menentukan terselenggaranya tujuan perusahaan yang ingin dicapai dari sisi perusahaan. Sedangkan dari sisi karyawan

bermanfaat dalam meningkatkan kinerja pegawai karena pendelegasian wewenang menuntut tanggungjawab pegawai yang berkaitan dengan kinerja yang dicapai.

Hasil penelitian terdahulu menurut Syaiful Pakaya (2021), Pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Luwuk Kabupaten Banggai.

Adapun hasil penelitian menurut Irvan Pratama dan Yahya Arwiyah (2019) yang menyatakan Pendelegasian wewenang mempunyai pengaruh signifikan dan positif sebesar terhadap Kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Pegawai yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1

Pendelegasian wewenang terhadap Kinerja Pegawai

2.2.2 Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

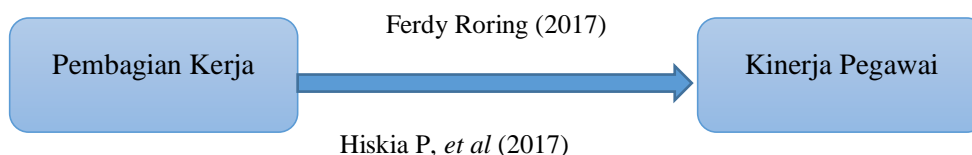
Pembagian kerja dalam suatu organisasi, pegawai dapat dengan mudah melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Sehingga memungkinkan para pegawai untuk dapat mempelajari dan memiliki keterampilan kerja yang memadai, sehingga mampu

bekerja dan mempunyai pengalaman dalam pekerjaannya untuk mendukung tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai tentu akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil dari penelitian Ferdy Roring (2017) menyatakan, Bahwa Pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan PT Bank Danamon Cabang Manado.

Hasil penelitian yang dilakukan penulis bahwa pembagian kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Galesong Prima Manado dengan nilai koefisien yang tidak signifikan. Berdasarkan hasil uji statistik dapat dijelaskan bahwa pembagian kerja seperti penempatan karyawan, beban kerja dan spesialis pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Galesong Prima Manado, Hasil penelitian ini dikemukakan oleh Hiskia P, et al (2017)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang digambarkan sebagai berikut :



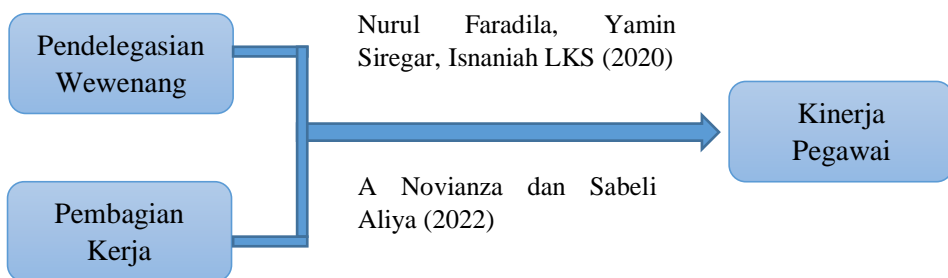
Gambar 2. 2
Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai

2.2.3 Pengaruh Pendelegasian wewenang, Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi Kinerja pegawai. Karena pembagian kerja dapat mendukung pendelegasian wewenang yang akan mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Nurul Faradila, *et al* (2020) Bahwa pembagian kerja dan wewenang secara simultan dapat berpengaruh positif dan signifikan kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Mitra Sejati. (Nurul Faradila, *et al*, 2020)

Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan hasil bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan pendelegasian wewenang dan pembagian tugas secara simultan terhadap kinerja pegawai Balai Riset Perikanan Perairan Umum dan Penyuluhan Perikanan Kementerian Kelautan dan Perikanan Kota Palembang, Penelitian ini dilakukan oleh A Novianza dan Sabeli Aliya (2022)

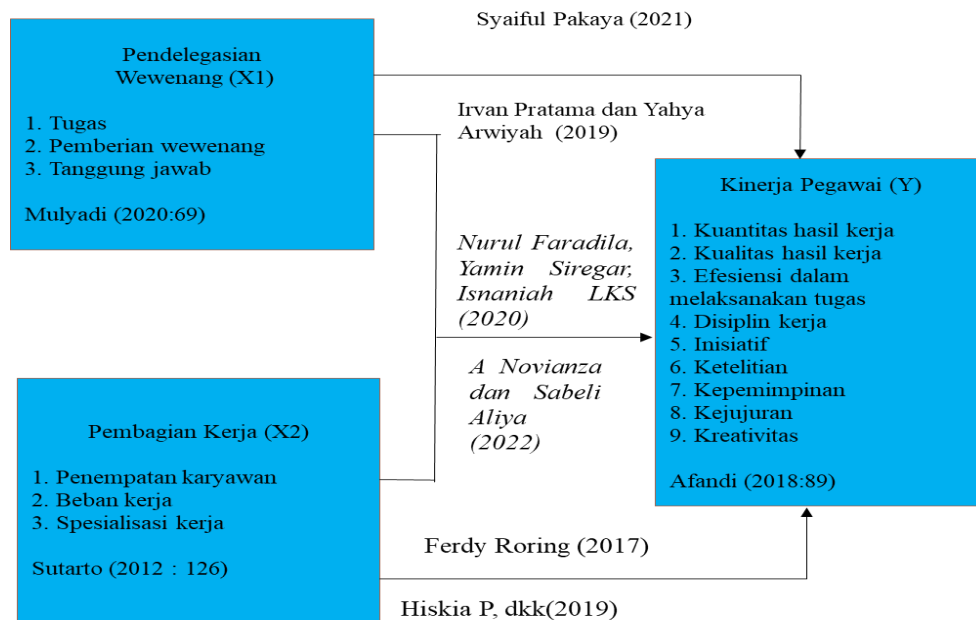
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 3

Pendelegasian wewenang dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uraian di atas maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 4

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang dimaksud untuk menjawab permasalahan yang ada.

Sedangkan menurut Sugiyono (2017 : 63) memyatakan bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah peneltian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan

sementara, karena jawaban yang di berikan baru didasar pada teori yang relevan, belum di dasarkan pada fakta – fakta empiris yang di peroleh melalui pegumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric”.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H1: Diduga Pendelegasian Wewenang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigras Provinsi Jawa Barat.

H2: Diduga Pembagian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigras Provinsi Jawa Barat.

H3: Diduga Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigras Provinsi Jawa Barat.