**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

**A. Kinerja**

Menurut (Simamora, 2012, p. 500) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personel teiah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

Kinerja *(perfomance)* dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu(Gibson, 2018, p. 245) :

a. Faktor individual, yang terdiri dari:kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi.

b. Faktor psikologis, yang terdiri dari:persepsi, *attitude, personality,* pembelajaran, kedisiplinan.

c. Faktor organisasi, yang terdiri dari: sumberdaya, motivasi, penghargaan, struktur dan *job desain.*

Menurut (As’ad, 2012, p. 56) bahwa perbedaan *perfomance* kerja antara orang yang satu dengan yang lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan *perfomance* kerja yang berbeda dalam situasi yang berbeda pula. Kesemuanya ini menerangkan bahwa *perfomance* kerja dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dituangkan dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Secara sistemik penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil penekanannya adalah pada pengukuran tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (output) yang telah direncanakan dan disepakati antara Pejabat Penilai dengan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil secara strategis diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang disyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati dan bukan penilaian atas kepribadian seseorang Pegawai Negeri Sipil.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut (Soeprihanto, 2009, p. 726). Menurut (As’ad, 2012, p. 62) untuk mengukur *job perfomance* maka masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Jika kriteria telah ditetapkan, langkah berikutnya mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini terhadap standart yang dibuat untuk periode waktu yang bersangkutan, akan didapat *level of perfomance* seseorang. Lebih lanjut oleh (As’ad, 2012, p. 63) menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena sering sekali pekerjaan itu begitu komplek sehingga sulit ada ukuran output yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif. Selanjutnya seperti yang dikatakan (As’ad, 2012, p. 65) bahwa yang umum dianggap sebagai kriteria antara lain ialah: kuantitas, kualitas waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan daiam menjalankan tugas pekerjaan.

Menurut (Simamora, 2012, p. 415), faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuan untuk mengukur seberapa baik pegawai berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya mengevaluasi kerja pegawai, tetapi juga untuk mengembangkan dan mekedisiplinan kalangan pegawai. Dalam penilaian kinerja, kontribusi pegawai bagi organisasi selama periode waktu tertentu diberi umpan balik agar pegawai mengetahui seberapa besar kontribusinya dibandingkan dengan standard pencapaian prestasi kerja dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Kinerja menurut (Boediharjo, 2012, p. 102) dapat diukur berdasarkan empat indikator yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar, kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat dalam mencapai tujuan.
2. Orientasi tanggung jawab yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan mengevaluasi pekerjaan dengan baik.
3. Disiplin yaitu sikap atau kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, dan sesuai dengan target yang ditentukan.
4. Inisiatif yaitu kemampuan untuk bertanya, memberi kritik dan saran.

**B. Motivasi Kerja**

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut (Manullang, 2012, p. 146) motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motive, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Stokes dalam (Kadarisman, 2012, p. 278) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru.

(Uno, 2012, p. 72) memberikan definisi motivasi kerja sebagai kekuatan dalam diri orang yang mempengaruhi arah, intensitas dan ketekunan perilaku sukarela seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan perilaku yang sulit dukur secara langsung sehingga perlu didekati dengan faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Kebutuhan-kebutuhan individu akan menentukan tujuan-tujuannya dalam kerja. Motivasi kerja menjadi penting karena dapat menentukan keberhasilan kerja seseorang. Motivasi kerja bukan sekedar pendorong untuk mencapai tujuan saja tetapi mendorong peningkatan kualitas dalam mencapai proses pencapaiannya.

Proses motivasi dimulai dari seseorang yang mengenali baik secara sadar atau tidak, suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kemudian sasaran yang dibuat diperkirakan akan memenuhi kebutuhan tersebut. Serangkaian tindakan yang ditentukan akan mengarah ke pencapaian sasaran, sehingga kebutuhan dapat terpenuhi. Secara grafis proses motivasi dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Sumber : (Amstrong, 2014, p. 71)

Gambar II. 1

Proses Motivasi

Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja adalah suatu yang positif. Meningkatkan Motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Meskipun demikian disini terjadi saling mempengaruhi bahwa Motivasi akan menghasilkan Kinerja yang lebih baik, perbaikan kinerja akan meningkatkan motivasi, karena akan menimbulkan perasaan berprestasi.

1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Dalam memberikan motivasi kepada seseorang atau bawahan, maka pimpinan perlu melihat faktor-faktor kebutuhan apa yang mendorong seseorang bekerja dalam organisasi. Sehubungan dengan hal itu (Siagian, 2016) menggolongkan macam-macam kebutuhan manusia (*five hierarchy of needs*) yaitu kebutuhan-kebutuhan yang bersifat fisiologis (*psychology need*), kebutuhan keamanan (*security need*), kebutuhan-kebutuhan sosial (*social need*), kebutuhan akan prestise (*esteem need*) dan kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*self actualisation*)

Untuk lebih mendorong seseorang atau pegawai lebih giat dalam melakukan tindakan dan menjalankan tugas, maka perlu diperhatikan beberapa faktor yang menyebabkan pengaruh di dalam motivasi. Motivasi seorang pegawai untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor individual dan faktor organisasional. Faktor Individual adalah faktor yang sifatnya individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujuan (*goals*), sikap (*attitude*) dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Faktor organisasional adalah faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan pekerjaan (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervisor*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job itself*) (Gomes, 2011, p. 181).

1. Indikator Motivasi

Menurut (Syahyuti, 2014, p. 174) untuk mengukur motivasi dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3) Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

4) Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secar tepat waktu.

**C. Kompetensi**

a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Menurut (Wibowo, 2016, p. 271), kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Robbins and Judge, 2014, p. 38) berpendapat bahwa kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Roe, 2011, p. 73) mengemukakan kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Pengertian kompetensi tersebut di atas terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

b. Karakteristik Kompetensi

Menurut (Spencer and Spencer, 2014, p. 39) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu : 1) Motif (*motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan; 2) Sifat (*traits*) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi; 3) Konsep diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang; 4) Pengetahuan (*Knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu; dan 5) Ketrampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Menurut (Spencer and Spencer, 2014, p. 38), konsep diri (*Self-concept*), watak/sifat (*traits)* dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deepe*r) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Intent* |  | *Action* |  | *Outcome* |  |
|  | *Personal Characteristics*  *(*Karakteristik personal)  - *Motive Trait* (sifat)  *- Self-Concept*  *- Knowledge* |  | *Behavior*  *Skill*  (Ketrampilan) |  | *Job Performance*  - *Profitability*  *- Productivity*  *- Quality* |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

Sumber : Spencer &Spencer dalam Palan, 2017

Gambar II. 2

Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja

Berdasarkan gambar hubungan kompetensi di atas terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja.

c. Jenis Kompetensi

Menurut (Spencer and Spencer, 2014, p. 113), kompetensi dapat dibagi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competency*, dan kompetensi pembeda (*differentiating competency*). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Jhonson (2015:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni: 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competency), 2). Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Berdasarkan uraian tentang jenis kompetensi di atas, kompetensi diklasifikasikan kedalam 2 (dua) jenis, pertama kompetensi profesional, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan peran yang dipilih. Kedua kompetensi umum, yaitu kompetensi yang harus dimiliki sebagai seorang manusia.

d. Indikator Kompetensi

Menurut (Wibowo, 2016, p. 271), indikcator-indikator kompetensi kerja pegawai meliputi keterampilan (*Skill*), pengetahuan (*Knowledge*), konsep diri (Sikap), sifat (*Trait*) dan motif. Secara rinci (Wibowo, 2016, p. 273) memberikan penjelasan masing- masing indikator kompetensi kerja tersebut adalah:

1) Keterampilan (*Skill*)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Dalam hal ini keterampilan juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu dalam sebuah bidang yang sesuai dengan standart kerja dan target dalam perusahaan.

2) Pengetahuan (*Knowledge*)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

3) Konsep diri (sikap)

Adalah sikap. Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisime dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4) Sifat (*Trait*)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

5) Motif

Adalah sesuatu yags secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

**D. Kepemimpinan**

* 1. Pengertian Kepemimpinan

(Wexley and Yukl, 2015, p. 189) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses untuk mempengarui 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. (Kreitner and Kinicki, 2015, p. 79) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

(Handoko, 2015, p. 294) menyatakan kepemimpinan memiliki makna yang luas, yaitu: 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi; dan 3) memberikan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi., dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi.

Berdasarkan uraian tersebut maka kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan pengikut (bawahan) melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan antara bawahan dan situasi. Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi, yaitu: (a) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau pengikut (*follower*). (b) Kepemimpinan melibatkan suatu distribusi kekuasaan (*power distribution*) yang tidak sama antara pemimpin (*leaders*) dengan para anggota kelompoknya. (c) Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya dalam berbagai cara. (d) Kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowledge, skills, abilities & experiences*) yang cukup, integritas moral dan etika pribadi yang tinggi untuk memimpin dan menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya dalam membangun organisasi.

* 1. Teori Kepemimpinan
     + - 1. Teori sifat kepemimpinan

Teori sifat menyatakan bahwa seorang dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat–sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin, dengan kata lain orang yang lahir telah membawa sifat–sifat pemimpin (Reksohadiprodjo and Handoko, 2014, p. 260). Pernyataan ini mengandung pengertian bahwa kepemimpinan adalah fungsi dari kualitas individu dan buka dari situasi, teknologi, ataupun masyarakat. (Davis and Keith, 2004, p. 221) menyatakan bahwa ada empat hal yang harus diperhatikan untuk kesuksesan kepemimpinan yaitu: kecerdasan seorang pemimpin; kedewasaan dan hubungan sosial dari seorang pemimpin; motivasi diri dan dorongan berprestasi; dan sikap hubungan manusiawi.

* + - * 1. Teori Situasional

Teori situasional telah membuat tahapan yang nyata kearah kemajuan teori kepemimpinan dengan mengakui pentingnya faktor – faktor yang ada diluar kepemimpinan dan bawahan, seperti melibatkan status sosial pemimpin dan bawahan, kekuatan posisi atasan dan bawahan, serta sifat dari lingkungan eksternal. Aspek situasi ini kemudian menentukan jenis sifat pemimpin, ketrampilannya, pengaruh, pengaruh dan perilakunya yang meungkin menyebabkan kepemimpinan efektif. Esensi teori situasional mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perbedaan antara bawahan dan situasi. Pengertian ini berarti perilaku pemimpin yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi bawahan sangat tergantung pada situasi. Kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak kompeten dalam situasi yang lain (Newstrom and Davis, 2014, p. 152).

c. Indikator Kepemimpinan

Menurut (Wahjosumidjo, 2018, p. 154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan daripada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tercapainya tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4) Sebagai katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas- tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7) Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

**E. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh motivasi kerja, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel II. 1

Penelitian Terdahulu yang Relevan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Judul, Peneliti, Tahun | Permasalahan | Metodologi | Hasil |
| 1 | Pengaruh Motivasi,Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja  Pegawai pada Kantor Bappeda Kota Makassar (Sukmawati dan Roslina Alam, 2019) | Mengetahui pengaruh motivasi, kepemimpinan dan kompetensi terhadap  kinerja pegawai | Populasi sekaligus sampel penelitian yakni semua pegawai  sebanyak 50 ASN.  Pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis data  dengan regresi linear berganda | Motivasi dan  Kompetensi secara bersama-sama memilki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan. |
| 2 | Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja  Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan  Kabupaten bogor (Slamet Ahmadi dan Sulistyono, 2018) | Menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan,  dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai | Populasi 154 orang dengan sampel 75 orang dengan teknik *stratified propotional random sampling*.  Pengumpulan data dengan observasi dan kuesioner Teknik analisanya menggunakan regresi linier  berganda. | Kompetensi,  kepemimpinan  maupun disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 3 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Oktarini, 2021) | Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai | Penelitian ini adalah penelitian korelasi. Sampel semua anggota populasi. Pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis data dengan regresi linear berganda | Gaya kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, secara simultan ataupun parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. |
| 4 | Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasiterhadap Kinerja Tenaga KependidikanAmik Luwuk Banggai (Trisno Wibowo, Gunawan, Ilham, 2019) | Menganalisis pengaruh kepemimpinan (X1) kompetensi (X2) dan motivasi (X3)terhadap kinerja (Y) | Metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Sampel semua tenaga kependidikan AMIK Luwuk Banggai sebanyak 36 orang. Metode pengambilan sampel yang dilakukan dengan total sampling | Baik secara serempak maupun secara parsial variabel kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga Kependidikan AMIK Luwuk Banggai |
| 5 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Gowa) (Silfana NS, Baharuddin S,  Amiruddin H, 2019) | Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Kabupaten Gowa. | Sampelnya semua anggota populasi yaitu 65 orang. Teknik analisis data yakni analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Pengumpulan data dengan kuesioner. | Secara parsial gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. |
| 6 | Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Geotech Sistem Indonesia (Nurlaela Eva Puji Lestari, 2018) | Menganalisis pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Geotech Sistem Indonesia | Sampel sebanyak 30 orang pegawai dengan sampling nonprobabilitas dengan accidental sampling. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis data dengan regresi linear berganda. | Motivasi, kompetensi dan kepemimpinan secara simultan signifikan mempengaruhi kinerja |
| 7 | Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan  Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan  Pajak Pratama Makassar Selatan (Fadli, 2018) | Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan | Populasi penelitian semua pegawai KPP Pratama Makassar Selatan dengan sampel 84 orang.  Pengumpulan data dengan angket, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dengan analisis regresi linier berganda | Variabel bebas (kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). |
| 8 | Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan (Chairul Anam, 2018) | Mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. | Populasi sekaligus sampel penelitian adalah seluruh guru pengajar di SMK Ungguluan NU Mojoagung. Pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis data dengan regresi linear berganda | Motivasi, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan motivasi, kompetensi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruih terhadap kinerja guru |
| 9 | Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konstruksi PT. Pundikarya Sejahtera Bekasi (Setiyono, 2017) | Mengetahui pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, kompensasi terhadap kinerja karyawan  pada kontraktor bangunan PT. Pundikarya Sejahtera Kota Bekasi | Data dikumpulkan melalui kuesioner yang melibatkan 52 karyawan sebagai populasi sekaligus sampel. Analisis data dengan analisis regresi linier berganda | Motivasi dan kompensasi berpengaruh  signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh  signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 10 | Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Lingkungan Kerja dan Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penyuluh Keluarga Berencana (Nur Dwi Pujiyanto, Dyah Retna Puspita, Bambang Tri Harsanto, 2017) | Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, lingkungan kerja dan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana | Pendekatan penelitiannya adalah kuantitatif. Populasi sekaligus sampel adalah para PKB yang berjumlah 93 orang. Data diperoleh  melalui kuesioner yang dianalisis menggunakan uji regresi linier sederhana dan regresi linier berganda | Kompetensi, motivasi, lingkungan kerja dan persepsi gaya kepemimpinan berpengaruh secara individu maupun bersama-sama terhadap kinerja Penyuluh Keluarga Berencana |
| 11 | *Analysis of Influence of Motivation, Competence, Compensation*  *toward Performance of Employee* (Tati Hartati, 2020) | Menguji secara empiris terkait motivasi, kompetensi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. | Metode penelitian kuantitatif dengan teknik survei. Sampel penelitian karyawan yang disampling dengan proporsional random sampling. Pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis dengan analisis jalur. | Hasil penelitian verifikatif membuktikan bahwa motivasi, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai |
| 12 | *The Influence of Leadership and Competence on Work Motivation and its impact on Employee Performance at the Koto Besar Sub-District Office, Dharmasraya Regency* (Yusrizal dan Heryanto. 2019) | Penelitian ini mencoba menguji Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Koto Besar Kabupaten Dharmasraya. | Metode penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi penelitian ini berjumlah 52 orang. Pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis data dengan analisis jalur. | Gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh banyak terhadap kepemimpinan dan kinerja |
| 13 | *The Effect Of Competence And Motivation On Employee Performance Through Employees Capabilities on PT. Binasinar Amity* (Donatus Adi Kurniawan, Guswandi dan Akhmad Sodikin, 2018) | Menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kemampuan pegawai, menganalisis pengaruh kemampuan terhadap kinerja pegawai. | Objek penelitian adalah karyawan pada PT BinaSinar Amity. Teknik pengambilan sampel probability sampling dan simple random sampling. Jumlah sampel dalam sebanyak 40 orang. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis data dengan analisis jalur | Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemampuan mampu memediasi kompetensi terhadap kinerja maupun motivasi kerja karyawan |
| 14 | *Role Of Leadership, Motivation, Competency, And The Working Environment In Improving The Achievement Of Students In Agriculture, Food Security, And Fishery In Klaten Regency* (Winarto, Istiatin, Kartika Hendra Titisari, 2021) | Mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh simultan yang signifikan dan variabel mana yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai | Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Populasi berjumlah 232 orang dan diambil sampel 70 orang, dengan teknik quota sampling. Pengumpulan data dengan observasi, dokumentasi, angket dan studi pustaka. Teknik analisis data dengan uji linier berganda. | Kepemimpinan, motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian, Ketahanan Pangan, dan Perikanan Kabupaten Klaten |
| 15 | *The Effects of Transformational Leadership, Competence and Compensation on Work Motivation and Implications on the Performance of Lecturers of Maritime College in DKI Jakarta* (Erwin Ferry Manurung, 2020) | Mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompetensi dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Kelautan di wilayah DKI Jakarta baik secara parsial maupun bersama-sama. | Sampel 250 dosen dari populasi penelitian sebanyak 290 orang dengan sampling seluruh anggota populasi termasuk sampel pre test sebanyak 40 dosen. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Metode pengujian hipotesis adalah melalui Structural Equation Modeling (SEM). | Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, kompetensi, kompensasi dan motivasi kerja secara positif dan signifikan baik secara parsial maupun secara simultan merespon kinerja dosen. |

**F. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan model grafis, sebagai berikut :

Kompetensi

(X2)

Kepemimpinan

(X3)

Kinerja

(Y)

Motivasi Kerja

(X1)

H1

H2

H3

Gambar II. 3

Skema Kerangka Pemikiran

1. Ahmadi dan Sulistyo (2018), Octarini (2021), Manurung (2020), Silfiana *et.al* (2021)
2. Pujiyanto *et.al* (2017), Anam (2018), Hartanti (2020), Winarto (2021)
3. Fadli (2018), Yusrizal dan Haryanto (2019), Kurniawan *et.al* (2018)

**G. Hipotesis**

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. H1 : Diduga motivasi kerja, kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.

2. H2 : Diduga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.

3. H3 : Diduga kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.

4. H4 : Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar.