

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

Variabel yang terikat

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan dalam perusahaan sangat berperan dalam memengaruhi kinerja pegawai, bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai

Menurut Saharsaputra (2010) yang menjelaskan bahwa pengaruh kompetensi dapat memengaruhi kinerja pegawai karena dengan kemampuannya yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai, apa bila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai.

1. Kinerja pegawai

a. Pengertian kinerja pegawai

Kinerja Pegawai adalah suatu kerangka pemahaman dan penilaian mengenai kinerja individu dalam konteks organisasi. Hal ini melibatkan penilaian terhadap kontribusi dan prestasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi serta kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dapat diukur dengan berbagai metode, termasuk evaluasi kinerja, penilaian oleh atasan, feedback dari rekan kerja, dan pengukuran terhadap pencapaian

target atau indikator yang telah ditetapkan.

b. Faktor-faktor Penentu Kinerja Pegawai

Faktor-faktor penentu kinerja pegawai adalah berbagai variabel atau elemen yang memengaruhi hasil kerja dan prestasi seorang pegawai dalam konteks organisasi. Penentuan kinerja pegawai melibatkan faktor-faktor seperti kemampuan individu, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem pengelolaan kinerja. Kemampuan Individu: Kemampuan individu mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Kemampuan ini dapat memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Faktor-faktor seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan bakat alami berkontribusi terhadap kemampuan individu. (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2016). sebagai faktor penyebab kinerja seseorang yang merupakan sesuatu yang fundamental bagi proses pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam proses strategi perbaikan kinerja staf. Dalam bagian ini akan diungkap tabel analisis yang diungkap oleh Maurice berkenaan dengan atribut penyebab kinerja menurun atau meningkat.

Berdasarkan tabel tersebut dapat dipahami bahwa persoalan kinerja adalah sesuatu yang merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain atau dengan kata lain sesuatu yang dapat dirubah dengan jalan tertentu. Tentu saja melalui proses yang tertuang dalam proses pengembangan individu maupun lingkungan di mana mereka bekerja.

Proses kinerja organisasi dipengaruhi banyak faktor. Hersey, Blanchard, dan Johnson menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam bentuk setelite model. Menurut satelite model, kinerja organisasi diperoleh terjadinya integrasi dan faktor-faktor pengetahuan, sumber daya manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia dan struktur. Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis sosial dari persepektif pihak yang mempertimbangkan (Wibowo, 2011:98) dalam (Yuliarti & Anggriani, 2015)

Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson misalnya mengemukakan bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Mar'at (2012) dalam (Damayanti, 2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang yaitu :

- 1) Faktor individu

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi

kinerja seorang karyawan.

2) Faktor situasi kerja.

Faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian (2011) dalam (Damayanti, 2017), kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Faktor-faktor situasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang tenang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawan yang akan menunjang peningkatan kinerja

karyawan.

3) Pengukuran kinerja pegawai

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Bono dan Judge (2013) dalam (Damayanti, 2017) mengukur kinerja dari banyak aspek. Terdapat tujuh kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni:

- a) kualitas, yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b) produktifitas, yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c) ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) efektivitas, adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian, kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan gursa menghindari hasil yang merugikan.

- e) komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.
- f) tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya, yaitu karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.

Dari beberapa pendapat di atas, konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur dan menilai kinerja karyawan, yaitu;

- a) Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, keterampilan dan kecakapan kerja.
- b) Faktor kuantitas kerja, diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c) Faktor pengetahuan, meninjau kemampuan karyawan dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d) Faktor keandalan, mengukur kemampuan dan keandalan dalam melaksanakan tugasnya, baik dalam menjalankan peraturan maupun inisiatif dan disiplin.
- e) Faktor kehadiran, ya itu melihat aktivitas karyawan di dalam kegiatan-kegiatan rutin di kantor.
- f) Faktor kerjasama, melihat bagaimana karyawan hotel bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

c. Manfaat penilaian kinerja

Penilaian prestasi kerja sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan bermanfaat baik bagi pegawai, berguna untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karir pegawai. Sedangkan bagi perusahaan bermanfaat dalam pengambilan keputusan identifikasi, kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, promosi (pengembangan karir), dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif. Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen dalam Wibowo (2016:193) menunjukkan antara lain adalah:

- 1) Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
- 2) Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
- 3) Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

d. Metode kinerja pegawai

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikanperbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1) Skala Rating (Rating Scale)

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2) Metode Ceklis (Checklist Method)

Metode checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode checklist ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (hallo effect), interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

3) Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan

pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

4) Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5) Tes dan Observasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

6) Metode Evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil

kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah :

a. Skala Peringkat (Ranking Method)

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. Grading atau Distribusi Paksaan (Forced Distribution)

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. Metode Alokasi Poin (Point Allocation Method)

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi

nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

e. Dimensi dan indikator kinerja pegawai

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Emron Edison dkk (2016:190) adalah sebagai berikut:

1. memahami tugas dan tanggung jawab hasil kerja yang diperoleh
2. kesesuaian hasil kerja dengan tujuan perusahaan
3. ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas yang diberikan

2. Gaya Kepemimpinan

a. Kepemimpinan

Robbins (2011) dalam (Batubara, 2020) memberikan pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai “sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama”.

Kepemimpinan adalah usaha seseorang yang mengubah perilaku pihak lain, apalagi anggota- anggota tersebut secara nyata nampak berubah kearah yang baik maka kepemimpinannya dinyatakan berhasil.(Batubara, 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku

yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang diinginkan. Dalam organisasi suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dalam (Oktarini, 2021)

Segala kegiatan, tindakan atau keputusan yang dilakukan pemimpin sangat berpengaruh terhadap kerja kelompok, artinya apapun tindakan yang dilakukan dapat menurunkan atau pun menaikkan produktivitas serta kinerja dari karyawan.

b. Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2015) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. (Bukit et al., 2019)

Gaya kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi bawahan dengan berbagai macam cara/tekniknya masing-masing dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan seseorang atau kelompok kearah yang lebihbaik dan positif melalui proses yang panjang. (Batubara, 2020)

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dilakukan dengan mengintegrasikan tujuan organisasi menggunakan tujuan individu buat mencapai tujuan yang diinginkan. (Gunawan et al., 2022)

Menurut (Antari, 2021) Gaya kepemimpinan yang tidak diadaptasi

dengan karakteristik karyawan serta tugas yang ada, dapat mendorong pegawai merasa kurang bersemangat untuk bekerja bahkan kehilangan semangat kerja, sebagai akibatnya mengakibatkan karyawan tidak bersungguh – sungguh dalam bekerja serta perhatian tidak berpusat dipekerjaan. Oleh karena itu seseorang pemimpin wajib bisa menggerakkan para karyawannya buat menyelaraskan persepsi antar karyawan sehingga terjalin korelasi yang serasi antar karyawan maupun dengan pimpinan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan berimbang di kinerja karyawan yang semakin tinggi. Semakin baik seorang pemimpin terhadap karyawannya maka semakin baik pula kinerja karyawannya buat mencapai tujuan perusahaan, pemimpin harus mampu melibatkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut dengan menggunakan gaya yang tepat dan bijaksana maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara maksimal tanpa tekanan, sehingga kinerja karyawan pun bisa lebih baik lagi. (Gunawan et al., 2022)

Menurut Pasolong dalam Ariani (2015) dalam (Bukit et al., 2019) gaya kepemimpinan dapat diukur melalui:

- 1) Keputusan dibuat bersama
- 2) Menghargai potensi setiap bawahannya
- 3) Mendengar kritik, saran/pen dapat dari bawahan
- 4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya.

Menurut gerungan (sutrisno, 2016:219) dalam tugas utama kepemimpinan adalah :

- 1) Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok.
- 2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok.
- 3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan dan kekhawatiran kelompok.

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Pada prinsipnya gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Menurut stoner (andiwilga, 2016:64), menjabarkan bahwa gaya kepemimpinan sendiri merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh kepempinan dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Thoah (2010 : 31) dalam menjelaskan beberapa teori-teori kepemimpinan yang dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama, dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Ada pula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

1) Teori Sifat

Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai dari pengalaman.

2) Teori Kelompok Teori

suatu ini pendidikan atau beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

3) Teori Situasional

Beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

4) Model Kepemimpinan

Kontijensi dari Fiedler Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi dimensi empiris berikut: 1) Hubungan pemimpin anggota 2) Derajat dan struktur tugas 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

5) Teori Jalan Kecil – Tujuan

Teori ini menggunakan pendekatan motivasi, hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satupihak sangat berhubungan erat dengan motivasi kerja.

6) Pendekatan kepemimpinan Social learning dalam

Merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan – dan perilakunya sendiri.

d. Fungsi kepemimpinan

Menurut Wirawan (2014:64) kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda namun secara umum fungsi kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama dibagi menjadi sembilan, yaitu:

- 1) Menciptakan visi
- 2) Mengembangkan budaya organisasi
- 3) Menciptakan sinergi
- 4) Menciptakan perubahan
- 5) Memotivasi para pengikut
- 6) Memberdayakan pengikut
- 7) Mewakili sistem sosial
- 8) Manajer konflik
- 9) Membelajarkan organisasi

e. Macam-Macam gaya kepemimpinan

Menurut Mac Gregor dalam Umam (2010:278) menggambarkan matriks lima gaya kepemimpinan :

- 1) Gaya kepemimpinan autokrasi

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berperan sebagai penentu utama dalam pengambilan keputusan dan pemberian arahan. Pemimpin memiliki otoritas penuh dan keputusan yang jarang melibatkan partisipasi anggota tim. Pemimpin otokratis cenderung menganggap tanggung jawab penuh atas hasil dan jalannya proyek atau tugas.

2) Gaya kepemimpinan birokratik

Kepemimpinan birokrasi adalah salah satu gaya kepemimpinan, dan dicirikan sebagai cara memimpin yang paling formal dan mungkin ketat., karena seorang pemimpin birokrasi bertugas mengarahkan pegawainya atau orang-orang yang berada di bawahnya posisi menuju pencapaian serangkaian tugas dan tujuan berdasarkan aturan tertentu dan ketat.

3) Gaya kepemimpinan diplomatis

Gaya kepemimpinan diplomatis adalah Gaya kepemimpinan ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin selalu menitikberatkan tidak hanya dirinya namun orang lain sebagai pertimbangan arah keuntungan. Hanya pemimpin yang memiliki gaya ini mempunyai rasa iba terhadap lawannya. Tetapi pemimpin dengan gaya ini cenderung lemah karena sabar terhadap tekanan.

4) Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya Kepemimpinan Partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin atau leader melibatkan para anggota tim nya untuk saling berdiskusi dalam menemukan ataupun mengambil suatu keputusan.

5) Gaya kepemimpinan free rein leadership

gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijakan pengoperasian Manajemen Sumber Daya Manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan

pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka

f. Dimensi dan indikator gaya kepemimpinan

Adapun tiga dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Muhammad Busro (2018:251) sebagai berikut :

1. Pimpinan memberikan tugas kepada pegawai sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan
2. Pimpinan memberikan semangat kepada pegawai
3. Pimpinan mengikut sertakan pegawai dalam pengambilan keputusan

3. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal yang mengikut pengetahuan , keahlian, dan sikap.(Chairunnisah et al., 2021) .

Emron edison, et,al, P.142). dalam kaswan (2016) dalam (Chairunnisah et al., 2021) kompetensi adalah karekteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan kinerja yang efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

a. Dimensi Kompetensi

Untuk memenuhi unsur kompetensi, seorang pegawai harus memenuhi unsur – unsur dibawah ini(Chairunnisah et al., 2021):

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan- pelatihan atau kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

2) Keahlian (*Skill*)

Memiliki pengetahuan terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien.

3) Sikap (*Attitude*)

Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan. (Emron Edison, et.al,P.145-146)

Kompetensi berkaitan dengan pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai. Kompetensi yang dimiliki tentu saja akan sangat membantu para pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Suatu pekerjaan tentu saja menuntut seorang pegawai untuk memiliki keahlian ataupun pengalaman tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Begitu juga dengan pekerjaan yang ada di Pusbangtendik diperlukan keahlian dari para pegawai pada bidang tertentu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

b. Standar Kompetensi

Untuk mengetahui kompetensi pekerja harus diadakan ukuran penilaian, yang lazim disebut standar kompetensi. Menurut Darsono dan Siswandoko (2011 : 127) dalam, meliputi:

- 1) Karakter individu, karakter atau watak, atau kepribadian merupakan faktor internal kompetensi. Karakter berpikir rasional, bertindak cermat, cepat, akurat, jujur dan bersedia bekerja sama merupakan dasar untuk menilai kompetensi seseorang.
- 2) Tugas kerja, tugas kerja yang sulit dan menantang, dan bisa diselesaikan cepat, tepat dan akurat merupakan ukuran penilaian kompetensi seseorang.
- 3) Kinerja individu, kinerja yang di atas rata rata orang lain yang selevel merupakan ukuran penilaian kompetensi seseorang.
- 4) Kriteria penilaian, harus obyektif yang jujur, dan tidak memihak.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell (2010) dalam Wibowo (2012 : 339) dalam mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- 1) Keyakinan dan Nilai-nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku.
- 2) Keterampilan, memainkan peran di banyak kompetensi, seperti berbicara di depan umum.
- 3) Pengalaman, kompetensi mengorganisasi keahlian memerlukan orang, dari banyak pengalaman komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- 4) Karakteristik kepribadian, kemampuan merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

- 5) Motivasi, memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- 6) Isu emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.
- 7) Kemampuan intelektual, kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis
- 8) Budaya organisasi, budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam setiap kegiatan SDM.

d. Indikator kompetensi

Rahmat (2019) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) karakteristik kompetensi sebagai indikator yang dapat mengukur kompetensi yaitu :

1. mampu memberikan masukan dengan baik
2. merasa nyaman dengan rekan kerja
3. dapat mengembangkan keahlian yang dimiliki oleh rekan kerja
4. dapat menyesuaikan diri Dengan lingkungan kerja

e. karakteristik kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016, p.273) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

- 1) Motif Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan

memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

- 2) Sifat Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
- 3) Konsep Diri Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- 4) Pengetahuan Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
- 5) Keterampilan Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

A. Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengacu pada beberapa penelitian-penelitian sebelumnya terkait Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai yang akan dijadikan pembanding dalam mengembangkan penelitian ini. Penelitian-penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

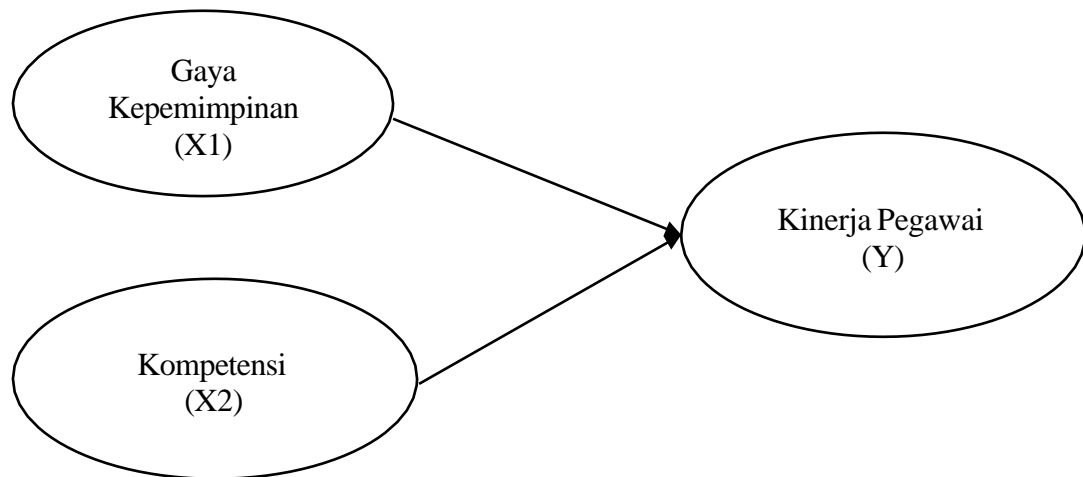
Tabel 1. Penelitian terdahulu

No.	Judul penelitian	Penelitian terdahulu	Hasil penelitian
1	pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Kelurahan Perwira Kecamatan Bekasi Utara.	Herlinawati & Ahmad Fauzan Fadlan (2022).	gaya kepemimpinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Kelurahan Perwira Kecamatan Bekasi Utara dengan nilai signifikansi
2	analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Bening Lestari.	Alfiah & widi astutik (2020)	gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan secara smultan variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Sumber Bening Lestari Pandaan.
3	pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat	Hasbiah, Muhammad Idris, Sylvia Sjarlis (2022).	gaya kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, dan variabel kompensasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
4	pengaruh kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Makassar Kota Makassar	Nimrod Sembe, Hasmin Tamsah, Gunawan Bata Ilyas (2019).	pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada Biro Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat
5	Pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja	Suranto dan etty puji lestari (2014	Motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan

No.	Judul penelitian	Penelitian terdahulu	Hasil penelitian
	terhadap kinerja pegawai pada KPPN percontohan jambi, bangko dan muara bungo)	kinerja pegawai
6	menganalisis pengaruh motivasi dan kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada landasan Tri Dharma Kosgoro	Miftahul Su'adah , Endar Pituringsih , Ginta Ginting (2022).	kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada landasannya adalah Tri Dharma Kosgoro Kabupaten Dompu
7	kompensasi dan gaya kepemimpinan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan	Alamsyah , Basri Modding , Jeni Kamase (2021).	kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

B. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini terdapat 3 variabel, yaitu gaya kepemimpinan dan kompetensi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Gaya kepemimpinan diasumsikan mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi diasumsikan mempengaruhi kinerja pegawai. gaya kepemimpinan dan kompetensi secara bersama-sama diasumsikan mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun kerangka yang akan digunakan dalam penelitian ini digambarkan dalam diagram sebagai berikut :



Gambar 1
. Kerangka Konseptual Penelitian

C. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Sulselbar Syariah Cabang Maros.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Sulselbar Syariah Cabang Maros.