

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif (Gani, 2020). Sumber Daya Manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik instansi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu (Gani, 2020).

Peranan sumber daya manusia sangat penting dalam tujuan pembangunan organisasi sebagaimana yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 11 mengenai Tugas pegawai Aparatur Sipil Negara yaitu bertugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan yang profesional, berkualitas dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang berupa program-program pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada peningkatan pelayanan yang efisien, handal, aman, nyaman dan akrab dengan lingkungan. Implementasi

dari strategi pengembangan sumber daya manusia melibatkan semua aspek fungsional organisasi (faktor strategi) yang disebut dengan istilah faktor kunci internal (Septianingsih, 2020).

Menurut Hasibuan (2016:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam proses pencapaian tujuan. Dalam hasil kinerja dapat terlihat sejauh mana usaha yang dilakukan dalam proses pencapaian tujuan yang telah dilakukan. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil (Widnyani, dkk 2020). Kinerja juga merupakan kemampuan kerja yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor secara catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu dan dengan penuh kesungguhan dan tanggung jawab (Nawawi, 2016:112).

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar merupakan institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak dan atau karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku, guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi dan reaksi para pemustaka yang berada di Kota Denpasar. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang perpustakaan dan arsip daerah. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar juga memiliki fungsi perumusan kebijakan lingkup perpustakaan dan kearsipan, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan lingkup perpustakaan dan kearsipan, pelaksanaan administrasi Dinas lingkup perpustakaan dan kearsipan serta pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh

Walikota Denpasar terkait dengan tugas dan fungsinya.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan Bagian Kepegawaian pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai yaitu pada indikator ketepatan waktu. Adapun daftar absensi pegawai yang terlambat masuk kerja periode Januari – Desember 2020 disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Daftar Absensi Pegawai Terlambat Masuk Kerja
Periode Januari – Desember 2020

No	Bulan	Jam Kerja Seharusnya	Rata-rata Jam Kedatangan	Jumlah Pegawai yang Datang Terlambat
1	Januari	07.30-15.30	08.20-15.30	18 Orang
2	Februari	07.30-15.30	08.15-15.30	17 Orang
3	Maret	07.30-15.30	08.30-15.30	24 Orang
4	April	07.30-15.30	08.30-15.30	17 Orang
5	Mei	07.30-15.30	08.30-15.30	22 Orang
6	Juni	07.30-15.30	08.30-15.30	18 Orang
7	Juli	07.30-15.30	08.20-15.30	20 Orang
8	Agustus	07.30-15.30	08.30-15.30	21 Orang
9	September	07.30-15.30	08.30-15.30	19 Orang
10	Oktober	07.30-15.30	08.30-15.30	23 Orang
11	November	07.30-15.30	08.30-15.30	24 Orang
12	Desember	07.30-15.30	08.15-15.30	24 Orang
Jumlah				249 Orang

Sumber: Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar

Ketepatan waktu menjadi hal yang paling penting bagi pelaksanaan suatu pekerjaan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar. Namun pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar ketepatan waktu pegawai terhadap pekerjaan mereka masih rendah. Berdasarkan Tabel 1.2 diatas terlihat masih adanya pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar yang harusnya jam masuk kerja yaitu pukul 08.00 WITA, namun pada kenyataannya sebagian pegawai datang pukul 08.30 WITA. Begitu pula pada saat jam istirahat dan jam pulang masih ditemui pegawai yang terlebih dahulu untuk melaksanakan istirahat dan juga pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Otomatis hal tersebut membuat

para pegawai juga jadi terlambat dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan.

Faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional (Gani, 2020). Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mendorong para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan demi perasaan aman (Widnyani, 2020). Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan akan terjadi kerjasama serta adanya visi misi untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi, mengindikasikan bahwa pemimpin di dalam organisasi merupakan sentral dari pemimpin organisasi yang memiliki sebuah kebijakan untuk dapat memimpin suatu organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar terdapat permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional yaitu pada indikator perhatian yang individual. Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar berpendapat bahwa pimpinan kurang mampu untuk memperlakukan pegawai secara individual, melatih dan menasehati mereka. Pemimpin tidak dapat memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi yang mereka miliki. Disamping itu, tingkat kemampuan bawahan dalam menciptakan inovasi dan kreativitas kurang dipandang pimpinan sebagai ide yang baik, serta kurangnya perhatian khusus oleh pimpinan terhadap bawahan akan prestasi dan peluang untuk pengembangan diri bagi karyawan, sehingga apabila hal tersebut dibiarkan begitu saja akan menghambat dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan dan akan menyebabkan penurunan pada kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adiwantari, dkk (2019), Gani (2020), Widnyani, dkk (2021) serta Septianingsih, dkk (2020) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Balansa, dkk (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan sangat menentukan bagaimana kedepannya organisasi tersebut.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi (Kusumasari dkk, 2020). Menurut Sutrisno (2016) kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Anjani (2019) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi.

Hasil observasi dan wawancara awal yang peneliti lakukan dengan 5 orang pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi yaitu pada indikator keterampilan (*skill*). Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar dirasa kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari, pelaksanaan program dan kegiatan khususnya yang berkaitan dengan bentuk komputerisasi belum optimal, dikarenakan ada beberapa orang pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Kota Denpasar dengan usia yang sudah tidak muda lagi kurang mampu untuk mengikuti perkembangan dan menggunakan teknologi komputer, sehingga akan menghambat dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan dan akan menyebabkan penurunan pada kinerja pegawai.

Kompetensi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azmi, dkk (2019), Hermawan, dkk (2020), Kusumasari, dkk (2020) serta Liana (2020) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Astuti (2016) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kompetensi dapat menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan trasformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar?
3. Apakah kepemimpinan trasformasional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Denpasar
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Denpasar.
3. Untuk mengetahui apakah pengaruh gaya kepemimpinan trasformasional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan member manfaat, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi mahasiswa dalam rangka membandingkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan keadaan dimasyarakat dan merupakan syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi program studi manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi dan bahan referensi baik pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan trasformasional dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Denpasar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2015).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2015). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan

mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu unsur penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim (Yukl, 2016:315). Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan.

Menurut Rotwell, *et., al.* (2016:95) kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Yukl, 2016:290). Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang

terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Burn, 2016:176).

Daulay (2017) menyatakan istilah transformasional berinduk dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, abstrak menjadi konkret, potensi menjadi aktual dan sebagainya. Bass dan Avolio (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Kendra, (2013) mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan menguasai situasi untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. mampu mengkomunikasikan visi sehingga menimbulkan emosi yang kuat dari para pengikutnya untuk menggapainya sehingga perubahan akan terus-menerus terjadi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformatif

Menurut Bass dan Avolio dalam Sudaryono (2014:207) menyebutkan empat komponen kepemimpinan transformatif yaitu:

a. Karisma atau idealism

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme, dan kepercayaan bawahan dan akan membuat bawahannya percaya diri.

b. Inspirasi atau motivasi

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan. Optimis dan antusiasme, memberikan dorongan, dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Hingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan para bawahan untuk mengemukakan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan semata.

d. Pertimbangan individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan,

mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian terhadap bawahannya yang melihat bawahannya sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja bagus.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kharis (2015) indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

b. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha

mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

d. **Perhatian yang Individual**

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

2.1.3 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016) kompetensi merupakan suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Sedangkan menurut Anjani (2019) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Menurut Wibowo (2017:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Dhama (2018:102) mengemukakan bahwa kompetensi adalah apa yang dibawa oleh seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan

kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan.

Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2016:203) kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan keterampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu (Tannady, 2017:389).

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan adalah suatu pernyataan tentang kinerja yang dipersyaratkan, ditetapkan dan disepakati dalam bentuk penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seorang pegawai sehingga layak disebut kompeten.

2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Kompetensi seseorang dapat ditumbuhkembangkan melalui suatu proses terhadap beberapa faktor yang mempengaruhinya (Darmadi, 2018:72). Menurut Wibowo (2017:102) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai, yakni keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang

percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

- b. Keterampilan, yakni keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.
- c. Pengalaman, yakni keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- d. Karakteristik kepribadian yakni kepribadian termasuk banyak faktor yang antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah.
- e. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- f. Isu Emosional, yakni hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- g. Kemampuan intelektual, yakni kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- h. Budaya Organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam beberapa kegiatan.

3. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea, dkk (2018:28) bahwa ada tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, keterampilan, dan perilaku individu, yang mana ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan diri (*trait*), dan motif. Menurut Wibowo (2017:273) terdiri

5 (lima) indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi yaitu sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan adalah komponen utama kompetensi yang mudah diperoleh dan mudah diidentifikasi.

b. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan lebih sukar dimiliki daripada pengetahuan. Namun, seseorang yang memiliki keterampilan dengan sendirinya sudah memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

c. Konsep diri (*Self Concept*)

Konsep diri (*self-concept*) merupakan sikap atau nilai individu. Nilai individu mempunyai sifat reaktif yang dapat memprediksi apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam waktu singkat.

d. Sifat (*Trait*)

Ciri diri (*trait*) adalah karakter bawaan diri, misalnya reaksi yang konsisten terhadap sesuatu. Ciri diri ini merupakan karakteristik fisik, kognitif, dan sosial yang melekat secara permanen pada diri seseorang.

e. Motif (*Motives*)

Motif adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten, yang dapat menghasilkan perbuatan.

2.1.4 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran,

tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi (Moehiriono, 2016:95). Hasibuan (2016:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nawawi, 2016:112).

Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Secara defenitif menurut Bernadin & Russell menjelaskan kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu, (Sulistiyani dan Rosidah, 2017: 111).

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2016:50). Kinerja pegawai sering kali menjadi masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan guna membantu perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Kinerja pegawai bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi termasuk proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kurniawan (2016) menyatakan kinerja pegawai sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Serta kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2. Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mahmudi (2015:20) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016:260) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Gani (2020) gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi apapun. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan memberikan perhatian terhadap individu, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan tidak sebatas hubungan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, mampu melakukan pendekatan interpersonal

kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja pegawai secara luas untuk mencapai target yang telah ditetapkan instansi, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin baik pula kinerja pegawai.

2.2.2 Hubungan antara Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Kusumasari, dkk (2020) kinerja dapat dibangun dengan memiliki kompetensi atau keahlian yang cukup baik dan pengetahuan yang lebih luas untuk bisa meningkatkan kinerja yang lebih bagus. Kompetensi merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat menyelesaikan suatu beban pekerjaan yang dibebankannya. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan menunjang percepatan jalannya roda organisasi sebaliknya pegawai yang kurang mempunyai kompetensi akan bisa menghambat jalannya pelayanan terhadap masyarakat dan mengganggu jalannya roda organisasi.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Gani (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Rumah Sakit Umum Lasinrang Kabupaten Pinrang. Septianingsih, dkk (2020) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY) yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY.

Penelitian yang dilakukan oleh Adiwantari, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. Widnyani, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kerjasama Tim, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Cabang Renon yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Balansa, dkk (2018) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan yang menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 88 orang pegawai. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumasari dan Lukiastuti (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai di Kantor Pencarian Dan Pertolongan Semarang yang menemukan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pencarian Dan Pertolongan Semarang. Hermawan, dkk (2020) meneliti tentang Pengaruh Kompetensi, Insentif Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Lampung yang menemukan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Lampung.

Penelitian yang dilakukan oleh Liana (2020) dengan judul Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Batu yang menemukan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Batu. Azmi, dkk (2019) meneliti tentang Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Lalabata Kabupaten Soppeng yang menemukan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2016) dengan judul Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Sendang Artha Mandiri di Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun yang menemukan hasil bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan pada KSP Sendang Artha Mandiri di Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diperoleh hasil penelitian yang bervariasi sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang sama dengan menggunakan variabel kompetensi sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah jumlah populasi dan sampel. Dimana dalam penelitian penulis yaitu sebanyak 88 orang karyawan. Selain itu, waktu dan lokasi penelitian penulis berbeda dengan lokasi penelitian terdahulu.