

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. perusahaan membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya

manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 14 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung adalah sebagai berikut:

a. Kecamatan mempunyai Tugas Pokok melaksanakan sebagian kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan Walikota kepada Camat untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.

b. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud huruf (a), Kecamatan mempunyai fungsi:

- Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- Mengkoordinasikan penyelenggaraan Pemerintahan ditingkat Kecamatan;
- Membina penyelenggaraan Pemerintahan Kelurahan;
- Melaksanakan pelayanan ketatausahaan Kecamatan.

Berdasarkan Peraturan Walikota Bandung Nomor 250 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi pada Kecamatan dan Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung adalah sebagai berikut:

a) Camat

1. Camat mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian kewenangan Pemerintahan yang dilimpahkan Walikota kepada Camat untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada angka (1), Camat mempunyai fungsi :
 - a) Mengkoordinasikan pemberdayaan masyarakat;
 - b) Mengkoordinasikan ketentraman dan ketertiban umum;
 - c) Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
 - d) Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
 - e) Membina Pemerintahan Kelurahan di wilayah kerjanya.

Pemerintahan Daerah harus responsive terhadap kepentingan masyarakat, membangun sistem pola karir politik, meningkatkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif, meningkatkan pelayanan serta meningkatkan transparansi pengambilan kebijakan dan akuntabilitas publik. Sehingga diharapkan pemerintah dapat memenuhi kebutuhan dasar serta memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Reformasi birokrasi pada tatanan Pemerintah Daerah diarahkan untuk melakukan koreksi dan

penyempurnaan terhadap segala kekurangan yang terjadi menjadi sangat penting di era desentralisasi saat ini.

Mengingat daerah menjadi pusat kegiatan berbagai bidang pembangunan, mata tugas, fungsi dan peranan Pemerintah Daerah dalam mengelola daerahnya makin kompleks. Ditambah lagi dengan makin derasnya arus informasi diberbagai bidang kegiatan pembangunan dan investasi. Salah satu permasalahan yang harus segera diantisipasi adalah kemampuan daerah dalam mengelola, mengolah, dan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia. Kemampuan yang sangat kompetitif tentu saja sangat diperlukan agar mampu menyiapkan, mengelola dan mengoperasikan sumber-sumber yang telah dimiliki, dan agar mampu meningkatkan kinerja dalam menjawab tuntutan pelayanan public. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kecamatan Bandung Kulon merupakan salah satu kecamatan yang berada di Kota Bandung. Kecamatan Bandung Kulon bertugas memberikan pelayanan terhadap masyarakat baik yang bersifat administrasi serta perizinan

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh Peneliti ternyata ada pegawai di Kecamatan Bandung Kulon terkadang datang terlambat dan pulang cepat ,bahkan ada pegawai terlambat masuk kantor setelah jam istirahat, belum lagi ada pegawai yang menunda-nunda pekerjaan. Hal demikian menyebabkan masyarakat sulit menemui pegawai yang hendak ditemuinya sehingga harus kembali lagi dihari yang lain, yang menyebabkan proses pelayanan kepada

masyarakat terlambat. Dalam proses pembuatan KTP dan KK sering terjadinya proses yang memakan waktu lama tidak sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan. Masih ada pegawai yang tidak dapat mengoperasikan komputer dengan maksimal. Dalam rapat koordinasi mingguan dan bulanan masih ada pegawai yang tidak hadir. Honor pegawai kontrak sering telat dibayarkan karena proses administrasi belum beres pada waktu yang ditentukan. Hal demikian memerlukan perhatian dari seorang pemimpin untuk memberikan motivasi dan kompetensi sesuai bidangnya agar pegawai dapat bekerja dengan efektif dan efisien supaya tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan memberikan kepuasan pelayanan terhadap publik.

Keinginan untuk meningkatkan kinerja bukan merupakan pekerjaan yang mudah, karena budaya birokrasi yang selama ini cenderung sentralistik dan paternalistic yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Dalam hal ini para kelompok tani dituntut untuk melakuakn tugas dengan baik.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dominan dalam menunjang kinerja pegawai. Dalam organisasi kecamatan, pemimpin disebut Bapak/Ibu Camat. Bapak/Ibu Camat ini menjadi tumpuan komando utama dalam menjalankan roda organisasi di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung . Jika gaya kepemimpinan camat yang tidak sesuai dengan harapan setiap pegawai, maka akan terjadi penurunan kinerja yang secara signifikan dalam berbagai aspek.

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang

konsisten dari falasafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan fisiologis dan psikologis atau kebutuha yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, dalam Hakim, 2006). Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain Suharto dan Cahyono (2005), Hakim (2006). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan.

Kompetensi juga bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attributes*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang *perform* dan tidak *perform*. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Berdasarkan definisi tersebut maka kompetensi adalah sesuatu yang melekat dalam diri

seseorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Kompetensi ini harus senantiasa melekat dalam diri seorang pemimpin agar pimpinan dapat dengan mudah mengarahkan, memberi semangat atau motivasi kepada seluruh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja kerja pegawai

Berdasarkan uraian diatas maka dilakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Salah satu permasalahan yang harus segera diantisipasi adalah kemampuan daerah dalam mengelola, mengolah, dan memanfaatkan sumber daya alam dan sumber daya manusia. Kemampuan yang sangat kompetitif tentu saja sangat diperlukan oleh aparat agar mampu menyiapkan, mengelola dan mengoperasikan sumber-sumber yang telah dimiliki, dan agar mampu meningkatkan kinerja dalam menjawab tuntutan pelayanan publik. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi menjadi beberapa indikator yang mendukung terciptanya kinerja yang baik dan optimal. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tinfakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kemudian, Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan

perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Selanjutnya, kompetensi adalah sesuatu yang melekat dalam diri seseorang yang hal itu dapat diukur dengan alat ukur tertentu. Sehingga ketiga indikator ini mampu menjelaskan hubungan kausalitas dengan kinerja.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepimpinan di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
2. Bagaimana Motivasi Kerja di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
3. Bagaimana Kompetensi di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
4. Bagaimana Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung secara simultan dan parsial?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan bertujuan untuk mengetahui:

1. Gaya Kepimpinan di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung;
2. Motivasi Kerja di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung;
3. Kompetensi di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung

4. Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung;
5. Besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung secara simultan dan parsial;

1.4 Kegunaan Penelitian

- a. Kegunaan penelitian secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua kalangan dan memberi gambaran pengetahuan tentang terhadap pimpinan di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, sehingga diharapkan mampu untuk mencapai kinerja yang maksimal.

- b. Kegunaan penelitian secara praktis

Penelitian diharapkan dapat berguna untuk menjelaskan permasalahan yang berkaitan dengan penelitian ini sehingga dapat berguna untuk memberikan sumbangan pikiran bagi civitas akademika yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan informasi yang bermanfaat mengenai Gaya Kepimpinan Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung, sehingga memiliki kegunaan antara lain:

- Bagi penulis

Dari penelitian ini, diharapkan penulis dapat menambah dan memperkaya ilmu pengetahuan serta pengalaman terutama dalam kaitan gaya

kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, kinerja pegawai dan hal-hal yang berada di dalamnya.

- Bagi institusi

Dari penelitian ini, diharapkan mampu memberikan informasi yang berguna bagi para pegawai di kecamatan dan mengembangkan lebih lanjut pemerintah kota Bandung menghasilkankinerja pegawai yang berkualitas.

- Bagi peneliti lain

Dari Penelitian ini, diharapkan mampu memberikan inspirasi para peneliti lain untuk meneliti ruang lingkup kinerja pegawai dalam ruang lingkup pemerintahan, dengan berbagai variabel pendukung lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini dan lingkup area penelitian yang lebih luas karena penelitian ini hanya berfokus pada studi kasus di Kota Bandung.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Secara umum pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan.

Menurut Hasibuan (2010:9) mengatakan, "Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Manajemen menurut Terry dalam Nawawi (2011:11) adalah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan dengan menggunakan tangan orang lain.

Manajemen menurut Nitisemito (2012:11) adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Menurut Handoko (2012:8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut James A.F. Stoner (2006) menyatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Richard L. Daff (2002:8) menyatakan bahwa Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Sedangkan menurut Siswanto (2012:1) mengatakan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan. Pengorganisasian, pemotivaasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah segala sesuatu yang dilakukan untuk mengatur dan mengelola berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang menitik beratkan perhatiannya terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu sering juga pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ini disamakan dengan pengertian Manajemen Personalia, karena ruang lingkup yang dipelajari cenderung membicarakan sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5)

manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:10) dalam Handoko (2003) menyatakan : ” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan kepuasan pada diri pribadi”

Sedangkan Manajemen sumber daya manusia menurut Torrington dan Hall dalam Barry Cushway (1994 : 5) adalah :

”Sejumlah aktivitas yang pertama-tama dapat memungkinkan pekerja dan perusahaan melakukan kesepakatan tentang tujuan dan cara-cara kerja, kedua dapat memastikan persetujuan tersebut terlaksana”

Definisi ini menekankan adanya hubungan kerja yang saling menguntungkan dan bahwa hanya dengan adanya hubungan timbal balik antara individu dan perusahaan, maka tujuan dapat tercapai

Pada dasarnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli manajemen Petter dan Waterman dalam bukunya “*In search for excellence*” yang melaporkan bahwa hasil-hasil penelitian atas perusahaan-perusahaan yang berhasil antara lain; perusahaan itu memperhatikan sumber daya manusianya sedemikian rupa untuk dapat menciptakan pelayanan yang sangat baik untuk pelanggan.

Basri (2005:9) memberikan pengertian tentang istilah sumber daya manusia adalah ”mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat.”

Sedangkan Flippo dalam Siagian (2002: 5), Menyatakan bahwa :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian sumber daya manusia, dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.”

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang di

desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler dalam Handoko (2003 : 21), adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian yang ada dalam organisasi.

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugas-tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan karyawan kepada organisasi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan organisasi untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

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

Sedangkan menurut Robbins dalam Handoko (2003 : 2), Terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- a) Perencanaan sumber daya manusia
- b) Analisis jabatan
- c) Penarikan pegawai
- d) Penempatan kerja
- e) Orientasi kerja (*Job orientation*)

2. Pengembangan tenaga kerja, mencakup :

- a) Pendidikan dan pelatihan
- b) Pengembangan (karier)
- c) Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa, mencakup :

- a) Balas jasa langsung terdiri dari : gaji dan upah, insentif.
- b) Balas jasa tidak langsung terdiri dari : keuntungan dan pelayanan/kesejahteraan.

4. Integrasi, mencakup :

- a) Kebutuhan karyawan
- b) Motivasi kerja
- c) Kepuasan kerja
- d) Disiplin kerja
- e) Partisipasi kerja

5. Pemeliharaan tenaga kerja, mencakup :

- a) Komunikasi kerja
- b) Kesehatan dan keselamatan kerja
- c) Pengendalian konflik kerja
- d) Konseling kerja

6. Pemisahan tenaga kerja, mencakup pemberhentian karyawan (PHK).

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat bergantung pada para

manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Seabab itu, organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan ialah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana juga itu dilakukn secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978; Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005)

Selain itu Gibson, et al)2006) mengatakan kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu usaha untuk menggunakan penguatuh untuk memotivasi individu

dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat di capai (Rivai, 2004)

Menurut Rivai (2004), gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (2000) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Thoha (2000), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa

pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif). Memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
2. Kepemimpinan yang mendukung (supportive). Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.

3. Kepemimpinan partisipatif. Berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (prestasi). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.4 Motivasi Kerja

Menurut Mathis (2003) motivasi merupakan hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan

(2006) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 2000)

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “*quit pro quo*”, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang megnatakan “ada ubi ada talas ada budi ada balas”
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemenuhan kebutuhan manusia
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objective* (MBO)
2. Program penghargaan karyawan
3. Program ketertiban karyawan
4. Program imbalan bervariasi

5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan
6. Manfaat yang fleksibel

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi
2. Menjadi pendengar aktif
3. Penyusunan tujuan yang menantang
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan

2.1.5 Kompetensi

2.1.5.1 Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi mulai menjadi *trend* dan banyak dibicarakan sehingga saat ini menjadi sangat populer terutama di lingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang “*modern*”. Istilah dan konsep *competency* sebenarnya telah diperkenalkan seorang penulis manajemen Amerika Serikat dalam buku *The Competence Manager*. Dalam buku tersebut Boyatzis menyampaikan dalil bahwa manajer bisnis Amerika Serikat harus memiliki kompetensi tertentu bila bisnis dan ekonomi Amerika Serikat tidak ingin dikalahkan oleh Jepang dan Eropa (Ruky, 2006:103).

Beberapa pengertian kompetensi antara lain:

1. Kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan, kompetensi dan wewenang (Echola dan Shadily, 1975:132)
2. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2008:86-88)
3. Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70)
kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan
4. Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu (Rampesad, 2006:188)
5. *Competency* merupakan kombinasi dari ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Organisasi berkembang pesat mengikuti perubahan yang cepat dan berseifat global. Sederap dengan dinamika perubahan tersebut pengkajian perlu dilakukan terus menerus. Pemimpin harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk secara kreatif mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan tantangan akibat perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian (Soeharyo dan Sofia, 2008:25)

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Wibowo (2008:102), yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku
2. Keterampilan. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan berkerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan

5. Motivasi. 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 seorang bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja.
6. Isu Emosional. Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi.
7. Kemampuan Intelektual. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.
8. Budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan.

Dari komponen diatas dapat dikelompokkan faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pengetahuan yaitu kemampuan intelektual, keterampilan (*Skill*) dan sikap yang meliputi keyakinan, karakter pribadi, motivasi dan isu emosional.

Kemudian Ruky (2006:104) menjelaskan komponen atau elemen yang membentuk sebuah kompetensi diantaranya:

1. Karakter Pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (Self Concept). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang.
3. Pengetahuan (Knowledge). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (Skill).. Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi (Motives). Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Definisi Kinerja

Kata kinerja merupakan serapan bahasa Inggris yang biasa disebut *performance*. Menurut Robbins (2006), kinerja pegawai ialah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi mengenai manajemen kinerja pegawai, ada hal yang memerlukan pertimbangan penting, karena pada dasarnya kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan menentukan kinerja dari organisasi yang bersangkutan.

Keberhasilan pada pencapaian kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Menurut Mathis dan Jackson (2003), bahwa kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan ini mampu mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Dimana penjabarannya ini termasuk: (1) kualitas output, (2) kuantitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja dan (5) sikap kooperatif. Sehingga, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa.

Tika (2006) menjelaskan bahwa informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan

menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) , kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004)

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat unsur) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja, yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

Rivai dan Basri (2005) juga menyebutkan empat aspek kinerja:

1. kemampuan

2. penerimaan tujuan perusahaan
3. tingkat tujuan yang dicapai
4. interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan

Kemudian tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri (2005):

1. Kemahiran dan kemampuan tugas baru diperuntukan untuk perbaikan hasil kinerja dan kegiatannya
2. Kemahiran dari pengetahuan baru dimana akan membantu karyawan dengan pemecahan masalah yang kompleks atas aktivitas membuat keputusan pada tugas
3. Kemahiran atau perbaikan pada sikap terhadap teman kerjanya dengan satu aktivitas kinerja
4. Target aktivitas perbaikan kinerja
5. Perbaikan dalam kualitas atau produksi
6. Perbaikan dalam waktu atau pengiriman

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kegiatan

2.1.6.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2009), ada tiga kriteria kinerja yang paling umum, yaitu: hasil kerja perorangan, perilaku dan sifat. Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja seseorang. Dengan menggunakan hasil kerja, seorang manajer perencana mampu menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan, dan biaya per unit produksi.

Menurut Mathis dan Jackson (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor kemampuan individu yang meliputi bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Usaha yang dicurahkan meliputi motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas
3. Dukungan organisasi yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

Berkembangnya suatu organisasi menjadi keinginan setiap individu yang berada dalam organisasi tersebut, sehingga di harapkan dengan perkembangan tersebut organisasi mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Kemajuan organisasi ini dipengaruhi berbagai macam faktor internal dan eksternal.

Menurut Panji (2000:14) dijelaskan bahwa kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberpa hal, diantaranya: (1) motivasi seseorang dalam memasuki pekerjaan; (2) cara pandang seseorang terhadap pekerjaan; (3) lingkungan pekerjaan; (4) fasilitas dalam pekerjaan; (5) ketenangan dan semangat kerja; (6) tugas dan

jabatan sesuai dengan kemampuan dan minatnya; (7) kesempatan untuk berkarir; (8) keamanan dan kenyamanan bekerja; (9) rekan sekerja, (10) kompensasi atau imbalan; dan (11) kepribadian dan kehidupan emosional seseorang.

Walson Kossen (2000:14) menyebutkan bahwa ada delapan faktor yang mempengaruhi kinerja bawahan yaitu: (1) Kompensasi yang memadai dan wajar; (2) Kondisi kerja yang aman dan sehat; (3) kesempatan untuk mengembangkan diri; (4) kesempatan untuk pertumbuhan berlanjut dan ketentraman; (5) rasa ikut memiliki; (6) hak-haknya yang diperhatikan; (7) ruang kehidupan kerja dan (8) relevansi sosial dari kehidupan kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menurut Streers (1985:147), ada tiga faktor yang memiliki keterkaitan satu sama lain, yaitu:

1. Kemampuan, pengarai dan minat seseorang bekerja. Ketiga hal ini adalah ciri-ciri individu yang sangat menentukan kemampuan bekerjanya sehingga berdampak pada kinerja suatu organisasi. Sifat yang dianggap relatif mantap pada sepanjang waktu memiliki kemungkinan akan timbul beberapa perubahan akibat interaksi dari luar.
2. Kejelasan dan penerimaan atas peran. Pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya, semakin jelas pengertian pekerjaan mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya maka akan semakin besar energy yang dapat kerahkan bagi kegiatan-kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi.
3. Motivasi dan kinerja. Kinerja ini dimulai dari pengakuan yang jelas, faktor-faktor yang mendukung motivasi dan kerja dari individu yang meliputi:

kemauan, perangai, kepribadian, minat dan persepsi peranan. Sedangkan faktor organisasi dapat meliputi: pembentukan struktur, gaya kepemimpinan, sistem imbalan dan sebagainya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kerangka pemikiran dibuat menunjukkan hubungan antarvariabel yang akan diteliti. Penelitian ini mengerucut pada variabel Kinerja pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. Banyaknya variabel yang berpengaruh pada kinerja pegawai ini dibatasi oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompetensi.

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et al (2000) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Haris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk berkerja lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menuji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Toyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan Negara.

2.2.2 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan

ini dapat berupa kebutuhan ekonomis, yaitu memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.2.3 Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan

motif atau *traif* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

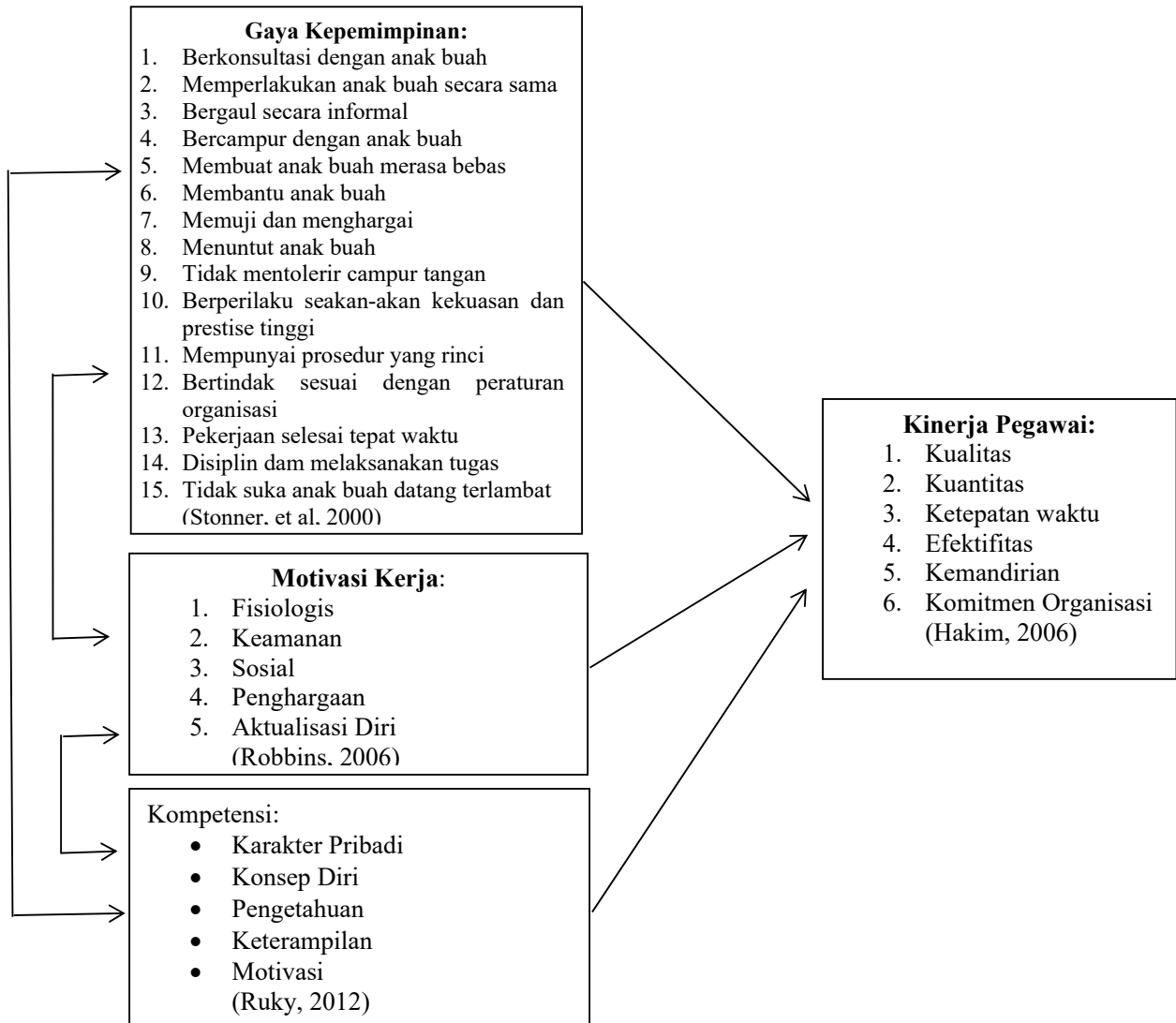
2.2.4 Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et al (2000) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Ogbonna dan Haris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk berkerja lebih baik. Hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis, yaitu memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Kompetensi sebagai karakteristik dari seseorang yang dapat diperlihatkan, yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja dan prestasi (Desler, 2006:70) kompetensi, keahlian, dan pengetahuan yang terukur adalah inti dari proses manajemen kinerja di semua perusahaan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *traif* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.



Gambar 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMPETENSI PADA KINERJA PEGAWAI

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran sebagaimana di paparkan di atas rumusan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: **“Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung Secara Simultan dan Parsial.”**

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Yang Digunakan

Metode yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tujuan yang diharapkan yaitu metode deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini akan menguji gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi dan kinerja.

Mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif dengan asumsi bahwa metode ini paling relevan dengan menganalisis peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian melalui parameter dan teknik pengukuran statistik, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*.

Tipe investigasi bersifat kausalitas, karena akan diuji hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu Pegawai Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung. Penelitian ini termasuk pada kategori *cross-sectional*, yaitu informasi dari responden dikumpulkan langsung di obyek penelitian, dengan tujuan untuk dapat menduga pendapat responden terhadap obyek penelitian.

3.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel eksogen (x), satu variabel endogen (y). Penjelasan mengenai masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Variabel Eksogen

Dalam analisis jalur, variabel bebas atau variabel independen disebut sebagai variabel eksogen. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel eksogen, yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. (Stoner, *et al*, 2000)

b. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. (Robbins, 2006)

c. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkan kinerja tinggi.

2. Variabel Endogen

Variabel endogen pada penelitian ini, yakni dependen (terikat). Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

a. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006)

Adapun komponen dari masing-masing variabel diatas dapat dilihat pada Tabel 3.1 Operasionalisasi variabel, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala
Gaya Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. (Stoner, <i>et al</i> , 2000)	Kepemimpinan partisipatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkonsultasi dengan anak buah 2. Memperlakukan anak buah secara sama 3. Bergaul secara informal 4. Bercampur dengan anak buah 5. Membuat anak buah merasa bebas 6. Membantu anak buah 7. Memuji dan menghargai 8. Menuntut anak buah 9. Tidak mentolerir campur tangan 10. Berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat intensitas berkonsultasi dengan anak buah 2. Tingkat memperlakukan anak buah secara sama 3. Tingkat bergaul secara informal 4. Tignkat bercampur dengan anak buah 5. Tingkat memberikan anak buah merasa kebebasan 6. Tingkat Intensitas membantu anak buah 7. Tingkat intensitas memuji dan menghargai 8. Tingkat intensitas menuntut anak buah 9. ketidaktolerir campur tangan 10. Tingkat intensitas perilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise tinggi 	O R D I N A L

		tinggi 11. Mempunyai prosedur yang rinci 12. Bertindak sesuai dengan peraturan organisasi 13. Pekerjaan selesai tepat waktu 14. Disiplin dalam melaksanakan tugas 15. Tidak suka anak buah datang terlambat	11. Tingkat penerapan prosedur yang rinci 12. Tingkat intensitas bertindak sesuai dengan peraturan organisasi 13. Tingkat intensitas pekerjaan selesai tepat waktu 14. Tingkat disiplin dalam melaksanakan tugas 15. Ketidaksukaan terhadap anak buah datang terlambat	
Motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan untuk berperan secara aktif dalam proses kerja. (Robbins, 2006)	1. Fisiologis 2. Kemanan 3. Sosial 4. Penghargaan 5. Aktualisasi Diri	1. Kebutuhan fisiologis 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan prestasi 5. Aktualisasi diri (kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja).	1. Tingkat pemenuhan kebutuhan fisiologis 2. Tingkat pemenuhan kebutuhan keamanan 3. Tingkat pemenuhan kebutuhan sosial 4. Tingkat pemenuhan kebutuhan atas penghargaan 5. Tingkat pemenuhan aktualisasi diri	O R D I N A L

<p>Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, cara bertindak dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang menghasilkan kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dapat menghasilkin kinerja tinggi. (Ruky, 2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karakter Pribadi; 2. Konsep Diri; 3. Pengetahuan; 4. Keterampilan; 5. Motivasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsisten 1. Sikap 2. Sistem Nilai 1. Informasi 2. Lingkup Pekerjaan 1. Kemampuan menyelesaikan tugas teknis 2. Kemampuan menyelesaikan tugas manajerial 1. Mengarahkan 2. Membimbing 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat Konsistensi Pegawai 1. Tingkat pemenuhan skipa atas konsep diri 2. Tingkat pemenuhan sistem nilai 1. Tingkat Pemenuhan Informasi 2. Tingkat kesesuaian lingkeup pekerjaan dengan latar belakang pendidikn 1. Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas teknis 2. Tingkat kemampuan dalam menyelesaikan tugas manajerial 1. Tingkat kemampuan dalam mengarahkan 2. Tingkat kemampuan dalam membimbing 	<p style="text-align: center;">O R D I N A L</p>
<p>Kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target yang ditetapkan tercapai. 2. Pelaksanaan pekerjaan tepat waktu. 3. Menghasilkan kerja yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kesesuaian hasil aktifitas secara ideal dalam memenuhi tujuan yang diharapkan 2. Tingkat pemenuhan jumlah 	<p style="text-align: center;">O R D I N</p>

<p>peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja (Hakim, 2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Efektifitas 5. Kemandirian 6. Komitmen Organisasi 	<p>berkualitas.</p>	<p>yang dihasilkan dalam jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan 4. Tingkat penggunaan sumber daya manusia untuk kepentingan organisasi 5. Tingkat pemenuhan fungsi sebagai pegawai 6. Tingkat tanggungjawab seorang pegawai terhadap organisasi 	<p>A L</p>
---	--	---------------------	--	----------------

3.3 Sumber dan Cara Penentuan Data/Informasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011: 117). Sesuai dengan pengertian tersebut, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.

Menurut Sugiyono (2011: 118), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini tidak digunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi pegawai hanya 33 orang, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu. Sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan sekumpulan cara yang dilakukan dalam rangka pengumpulan data dan keterangan lainnya yang berkenaan dengan penelitian. Pada penelitian ini, data di kumpulkan dengan cara sebagai berikut:

1. Penggunaan Kuesioner (Angket)

Penggunaan Kuesioner ialah pengumpulan data yang menggunakan daftar pertanyaan (angket) atau daftar isian terhadap objek yang diteliti (populasi).

2. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan secara langsung mengajukan pertanyaan pada objek yang diteliti atau kepada pihak yang berkenaan dengan persoalan terkait dengan objek yang diteliti.

Instrumen Penelitian

“Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik semua fenomena disebut sebagai variabel penelitian” (Sugiyono, 2011:102)

Pada kuesioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian pertama yang merupakan data diri responden dan bagian kedua merupakan pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian (Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai) . Skala pengukuran untuk variabel X1, variabel X2, variabel X3 dan variabel Y adalah ordinal dengan tipe skala likert. Tipe skala likert digunakan untuk mengukur sikap, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial.

Menurut Sugiyono (2011:93) bahwa:

Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.... Dengan skala *Likert*, maka variabel akan diukur serta dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan dan pernyataan.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk

menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2011: 93).

Tabel 3.4
Ukuran Penilaian untuk Variabel X,Y,Z

No	Kriteria
5	Sangat Tinggi/Sangat Setuju/Selalu
4	Tinggi/Setuju/Lengkap/Sering
3	Sedang/Netral/Sebagian/Kadang-Kadang
2	Rendah/Tidak Setuju/Sedikit/Jarang
1	Sangat Rendah/Sangat Tidak Setuju/Tidak Ada/Tidak Pernah

Untuk menilai kriteria mengenai skala likert dalam pengklasifikasian skor menurut Sugiyono (2011), skor maksimum setiap kuesioner diberi skor 5 dan skor minimum diberi nilai 1. Maka hasil tabulasi akan dimasukkan ke dalam perhitungan skor dengan cara sebagai berikut:

	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Ragu	Setuju	Sangat Setuju
0,5	1	2	3	4	5
					y

(Sugiyono, 2011: 95)

Gambar 3.1
Garis Kontinum

Keterangan:

- Nilai Indeks Maksimum = Skor tertinggi x jumlah pernyataan x jumlah responden.

- Nilai Indeks maksimum = Skor terendah x jumlah pernyataan x jumlah responden
- Jarak Interval = [nilai maksimum-nilai minimum] : 5
- Y = Total skor yang diperoleh

Skala kontinum diatas digunakan sebagai pedoman untuk menginterpretasikan hasil penelitian untuk mengetahui apakah setiap indikator mampu di golongan pada kategori tertentu dengan jawaban dari kuesioner yang telah diisikan oleh responden. Kemudian, hasil tersebut dianalisis pada deskripsi data variabel penelitian hasil jawaban dari kuesioner yang berkaitan dengan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kinerja Pegawai.

3.5 Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini yakni statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisa statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan kedudukan atau jabatan di dinas/badan/kantor tempat responden bekerja. (Sugiyono, 2011:148)

3.5.2 Uji Validitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisisioner. Makna valid disini berarti bahwa pertanyaan dalam kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk

kuisisioner yang berisi beberapa pertanyaan seperti yang digunakan dalam penelitian ini, maka valid berarti setiap butir pertanyaan yang menyusun kuisisioner tersebut memiliki keterkaitan yang tinggi. Ukuran keterkaitan itu sendiri dicerminkan oleh korelasi jawaban antar pertanyaan. Pertanyaan yang memiliki korelasi yang rendah dengan butir pertanyaan lain dinyatakan tidak valid (Imam Ghazali, 2007).

Dalam penelitian ini, alat uji validitas yang digunakan adalah alat uji yang berdasarkan pendekatan *Construct Validity*, yakni dengan melihat korelasi skor per item dengan skor total seluruh item (*inter-item total correlation*). Metode yang digunakan adalah teknik korelasi produk momen (*moment product correlation*) atau yang lebih dikenal dengan nama *pearson correlation*. Nilai korelasi yang diperoleh (nilai korelasi per item dengan total item yang diperoleh setelah dikorelasikan secara statistic per individu) lalu dibandingkan dengan nilai korelasi (r) *product moment*. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel berarti pertanyaan dianggap memenuhi kriteria validitas. Pengujian validitas setiap item pertanyaan dilakukan dengan menghitung korelasi *Product Moment Pearson* dengan syarat minimum suatu item dianggap valid adalah nilai $r \geq 0,30$ (Sugiyono, 2011:125). Uji validitas ini dilakukan dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y

Y = Skor total tiap responden

X = skor tiap butir soal untuk setiap responden

N = jumlah responden

3.5.3 Uji Realibilitas

Realibilitas merupakan penerjemahan dari kata *Reliability* yang berarti keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya (Imam Ghozali, 2007). Uji reliabilitas terhadap instrument penelitian (kuisisioner) dilakukan untuk menguji apakah hasil pengukuran dapat dipercaya, dalam hal ini jawaban responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Nurchayani, 2010). Dalam penelitian ini, uji reliabilitas ditempuh dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Instrumen dapat dikatakan handal (reliable) bila memiliki koefisien *Cronbach Alpha* yang semakin mendekati 1 (>0,06), semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya (Nunnally, 1967, dalam Imam Ghozali, 2007:42).

Untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* dengan rumusan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

(Husein Umar, 2008:58)

Keterangan:

r_{11} : reliabilitas instrumen

k : banyak butir pertanyaan

σt^2 : varian total

$\sum \sigma b^2$: jumlah varian butir

Jumlah varian butir ditetapkan dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan seperti yang dirumuskan berikut ini:

Rumus varian yang digunakan:

$$\sigma^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

(Husein Umar, 2008:60)

dimana:

n : jumlah responden

X : nilai skor yang dipilih (total nilai nomor-nomor butir pertanyaan)

Nilai korelasi r11 dibandingkan dengan tabel r *Product Moment Pearson*. Jika nilainya lebih kecil, instrumen tidak reliabel (Umar Husein, 2008:61) atau menurut Ghozali (2007) aturan umum yang dipakai Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ sudah mencerminkan yang reliabel

3.5.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan metode yang digunakan dalam pengumpulan data, maka variabel yang memiliki ukuran ordinal selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk interval dengan menggunakan *Method of Sccessive Intervals*. Sebelum penyebaran instrumen, terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Corelation Product Moment* (Sugiyono, 2006:182).

$$r_{YX} = \frac{n \sum_{h=1}^n X Y - \sum_{h=1}^n X \sum_{h=1}^n Y}{\sqrt{\left\{ n \sum_{h=1}^n X^2 - \left(\sum_{h=1}^n X \right)^2 \right\} \left\{ n \sum_{h=1}^n Y^2 - \left(\sum_{h=1}^n Y \right)^2 \right\}}}$$

Instrumen dinyatakan valid bila koefisien korelasi $> 0,3$ (Sugiyono, 2006:329). Sedangkan pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus *Cronbach's Alfa* dengan menggunakan SPSS ver.11.5 (Sekaran,2000:329).

Sebelum data dianalisis, dilakukan terlebih dahulu pengolahan data. Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan penelitian meliputi kegiatan mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner dan memberikan nilai (*scoring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 5, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel independen X dan variabel dependen Y, yaitu sebagai berikut : (X,Y) yang diasumsikan berhubungan linier. Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kompetensi kinerja, data diolah dengan menganalisa sikap responden terhadap butir kuesioner untuk melihat hasil penilaian (positif/negatif) responden terhadap pelaksanaan variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis Likert.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif (gaya kepemimpinan, motivasi kerja,dan kompetensi kinerja), setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan

ke dalam subvariabel dan setiap subvariabel dioperasionalkan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur dengan ukuran peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1) analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2) analisis kuantitatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/ kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Metode analisis yang digunakan berupa *cross-sectional analysis*. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Sebagaimana yang dirancang dalam operasionalisasi variabel dari kuesioner, maka nilai variabel-variabel : kompetensi, motivasi, komitmen, serta kinerja pegawai yang berskala ordinal. Dengan menggunakan tipe pertanyaan tertutup (*closed-end questions*) setiap item ditentukan peringkat dengan lima alternatif jawaban. Pilihan jawaban responden merupakan nilai skor jawaban, sehingga nilai variabel diperoleh dari total skor jawaban dari setiap item.

Teknik analisis jalur memerlukan syarat data yang mempunyai tingkat pengukuran sekurang-kurangnya interval. Karena itu melalui *methods of successive intervals*, dilakukan transformasi data dengan langkah kerja sebagai berikut :

1. Perhatikan setiap item pertanyaan.

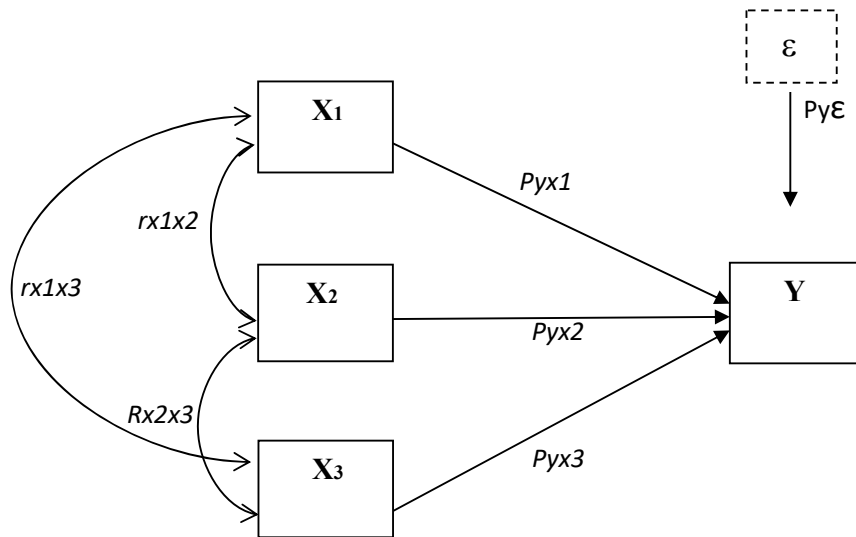
2. Untuk setiap item hitung frekuensi jawaban (f), berapa responden yang mendapat skor 1,2,3,4, atau 5.
3. Tentukan proporsi (p) dengan cara membagi frekuensi dengan jumlah responden.
4. Hitung proporsi kumulatif (p).
5. Hitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan Tabel normal.

Tentukan nilai skala (scale value) untuk setiap nilai Z dengan rumus:

$$\text{Scale Value} = \frac{(\text{Density at lower limit}) - (\text{Density at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Menyiapkan pasangan data dari variabel independen dan dependen dari semua sampel penelitian untuk pengujian hipotesis.

Sedangkan untuk meneliti pengaruh di antara variabel penelitian terhadap kinerja pegawai, data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yaitu dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*), karena untuk tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Menurut Wirasasmita (2004;1) analisis jalur membahas kontribusi pengaruh dan perbandingan kontribusi pengaruh (baik secara keseluruhan maupun parsial) Dengan analisis jalur, besarnya pengaruh antar variabel dapat ditentukan dan dinyatakan dalam persentase. Untuk mengetahui hubungan kausal antara gaya kepemimpinan (Variabel X₁), motivasi (Variabel X₂), dan kompetensi (Variabel X₃), serta kinerja (variabel perantara Y) dapat digambarkan melalui Struktur Kausal Penelitian seperti pada Gambar 3.1. di bawah ini.



Gambar 3.22 Struktur Diagram Antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi dengan Kinerja

Dimana :

X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Motivasi

X_3 : Kompetensi

Y : Kinerja

ε : Faktor Lain yang mempengaruhi Y , selain X_1 , X_2 dan X_3 .

$r_{X_1X_2}$ = Korelasi antara variabel X_1 dan X_2

$r_{X_1X_3}$ = Korelasi antara variabel X_1 dan X_3

$r_{X_2X_3}$ = Korelasi antara variabel X_2 dan X_3

P_{YX_1} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y

P_{YX_2} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y

P_{YX_3} = Koefisien Jalur pengaruh variabel X_3 terhadap variabel Y

$P_{Y\varepsilon}$ = Koefisien Jalur pengaruh variabel ε (variabel lain yang tidak diteliti / diamati dalam penelitian ini) terhadap variabel Y

Persamaan Struktur Jalur $\bar{Y} = P_{YX_1} X_1 + P_{YX_2} X_2 + P_{YX_3} X_3 + \varepsilon$

Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan kompetensi (variabel X_1 , X_2 dan X_3) sedangkan variabel dependen adalah kinerja (variabel Y). Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompetensi terhadap kinerja, baik secara simultan maupun secara parsial. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan analisis jalur. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut: pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja. Jika hipotesis penelitian tersebut dinyatakan ke dalam hipotesis statistik adalah:

Rumusan hipotesis

Tolak H_0 jika $F_{hitung} \geq F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ → Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja

Terima H_0 jika $F_{hitung} < F_{tabel (0,05)(n-k-1)}$ → Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja

Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1) \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX_i}}{k \left(1 - \sum_{i=1}^k p_{YX} r_{YX} \right)}$$

Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ dengan $F_{\alpha; (k, n-k-1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan $\alpha = 5\%$, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n-k-1$.

Jika hipotesis umum (Simultan) dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk subhipotesis (Parsial) yaitu terdiri atas :

- Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung
- Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung
- Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bandung Kulon Kota Bandung

Adapun perhitungan Analisis Jalur secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Menghitung koefisien korelasi ganda $R_{X_1X_2Y}$ dengan menggunakan rumus

$$R_{X_1X_2Y} = \frac{\sqrt{R_{YX_1}^2 + R_{YX_2}^2 - 2R_{YX_1} R_{YX_2} R_{X_1X_2}}}{1 - R_{X_1X_2}^2}$$

2. Menentukan koefisien kausalitas $r_{X_1X_2}$, P_{YX_1} , P_{YX_2} , P_{YX_3}
3. Menghitung pengaruh lingkungan (lainnya) $P_{\epsilon Y} = \sqrt{1 - R_{X_1X_2X_3Y}^2}$
4. Keputusan penerimaan atau penolakan H_0
 - a. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (P_{YX_1})

$H_0 : P_{YX_1} = 0$, Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Hi : $P_{YX_1} \neq 0$, Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

b. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (P_{YX_2})

Ho : $P_{YX_2} = 0$, Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

Hi : $P_{YX_2} \neq 0$, Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja

c. Rumusan hipotesis operasional secara parsial (P_{YX_3})

Ho : $P_{YX_3} = 0$, Tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Hi : $P_{YX_3} \neq 0$, Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja

d. Kriteria keputusan

Tolak Ho jika $t_{hitung} \geq t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

Terima Ho jika $t_{hitung} < t_{tabel (0,05) (n-k-1)}$

di mana
$$t = \frac{P_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R^2_{Y(X_1 X_2)}) \cdot C_{ii}}{(n - k - 1)}}$$

Tolak Ho, jika $t_{oi} \geq t_{(\alpha; n-k-1)}$