

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoreitis

2.1.1 Kinerja Pegawai

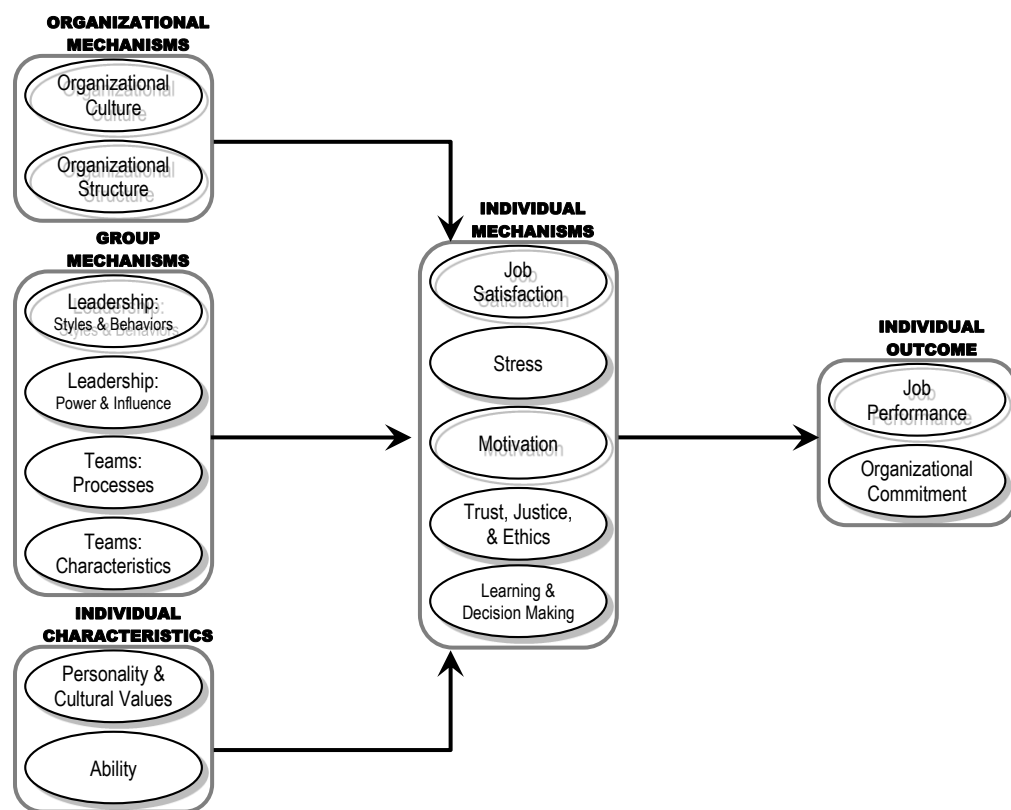
Kinerja adalah suatu hasil yang didapat dari seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2022). Dari pengertian tersebut, kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses yang diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Umar (2023) mengatakan kinerja adalah keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan rasio kecil dibandingkan yang secara dengan hasil yang dicapai. Winardi (2024) mengatakan kinerja yaitu tingkatan hingga dimana tujuan-tujuan dicapai. Dengan demikian kinerja sinonim dengan hasil pekerjaan. Dari konsep-konsep yang dikemukakan di atas, maka dapat diperoleh pengertian bahwa kinerja adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau institusi.

Smith dalam Sedarmayanti (2021) menyatakan kinerja adalah “.....*output drive from processes, human or otherwise*”, jadi kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Sedangkan menurut Mathis (2022), mengungkapkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan seseorang. Sutrisno (2020) menyatakan

kinerja adalah hasil kerja seseorang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi.

Dalam kajian teori Colquitt (2015) dikemukakan bahwa secara umum kinerja dipengaruhi oleh empat komponen yaitu: mekanisme individual, karakteristik individu, mekanisme kelompok, dan mekanisme organisasi, sebagaimana Gambar 2.1



Gambar 2.1. Diagram Kinerja Menurut Teori Colquitt

Dari Gambar 2.1 terlihat bahwa kinerja (*job performance*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan motivasi (*motivation*). Dengan demikian, dapat dikatakan faktor kepuasan kerja dan motivasi mempengaruhi pencapaian kinerja seorang pegawai.

Dalam Model *Path Goal Theory* yang dinyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi faktor kepemimpinan dengan perantara (mediator) persepsi dan motivasi (Luthans, 2020). Hal ini juga didukung oleh teori yang dikemukakan Neal dan Griffin (2021) bahwa kinerja dipengaruhi kemampuan, kepemimpinan, personality, sikap, dan rekan kerja melalui motivasi. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja seseorang sangat ditentukan oleh faktor kepuasan kerja dan motivasi.

Miner (2020) mengemukakan secara umum bahwa kinerja mempunyai empat aspek, yaitu:

- b. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- c. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- d. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu tersebut, dan
- e. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Kinerja yang baik sesungguhnya sering disebabkan secara internal. Pada waktu-waktu demikian seseorang yang menilai kinerjanya sendiri harus memberikan kredit sepenuhnya kepada dirinya sendiri, karenanya menikmati keberhasilan, meningkatkan kepercayaan diri dan harga diri, serta mendapatkan kepuasan yang berhak didapatkan dari pekerjaannya.

Berbicara kinerja berarti kita tidak bisa melupakan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Sedangkan maksud dari kompetensi di dalam manajemen adalah bahwa manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien, manajemen harus mementingkan analisa kemampuan pegawai sekarang dibanding dengan kemampuan pegawai yang akan datang di dalam organisasi (Robbins, 2018).

Dalam kerangka organisasi, terhadap hubungan antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi. Suatu organisasi pemerintah maupun swasta besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Hariandja (2020) mengemukakan kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat di dalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja. Faktor-faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kuantitas pekerjaan

Banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja sesuai dengan apa yang dibebankan.

b. Kualitas pekerjaan

Merupakan tingkat sejauhmana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai. Ini dapat dilihat dari segi ketelitian, kerapian kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan, dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

c. Pengetahuan kerja

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan backgroud pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan. Hal ini dapat ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas mereka.

d. Kerjasama tim

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal atau kerjasama antar pegawai, akan tetapi kerjasama secara horizontal pun merupakan faktor yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi yaitu dimana pimpinan organisasi dan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan menghasilkan suatu hubungan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreativitas

Kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan cara-cara atau inisiatif sendiri dianggap efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan guna untuk melakukan perbaikan demi kemajuan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam organisasinya sesuai dengan tugasnya. Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini terdiri dari: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan kerja, kerjasama tim, dan kreativitas.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Siagian (2019) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Pemimpin adalah orang yang mengembangkan tujuan, motivasi dan aksi orang lain (Bush, 2018). Menurut Gerungan dalam Uchjana (2020) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni:

- a. Memiliki persepsi sosial (*social perception*). Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok,
- b. Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*). Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin, dan
- c. Keseimbangan emosional (*emotional stability*). Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Gaya kepemimpinan berdasarkan teori kepemimpinan situasional (*Contingency Theory*). Dalam prakteknya, pandangan ini berasumsi bahwa tidak ada seorang pimpinan yang sangat konsisten menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu terlepas dari situasi yang dihadapinya. Artinya, gaya kepemimpinan seseorang sangat tergantung kemampuannya “membaca”

situasi yang dihadapinya dan menyesuaikan gayanya dengan situasi tersebut sedemikian rupa, sehingga ia efektif menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan (Siagian, 2019).

Keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila ia dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi. Kepemimpinan yang situasional sekaligus memperhitungkan faktor kondisi, waktu dan ruang yang turut berperan dalam penentuan pilihan gaya kepemimpinan yang tepat. Jadi gaya kepemimpinan seseorang sangat ditentukan oleh kemampuan mengenali secara tepat sifat kondisi yang dihadapinya, baik kondisi yang terdapat dalam organisasi maupun kondisi yang terdapat di luar organisasi tetapi mempunyai dampak bagi jalannya roda organisasi (Siagian, 2019). Dengan kata lain, teori kepemimpinan situasional menganggap tidak ada satu pun perilaku/gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi perilaku manusia/anggota organisasi untuk bertindak, berbuat atau bekerja pada semua situasi. Pemimpin yang baik memiliki perilaku/ gaya kepemimpinan yang fleksibel dan mampu mendiagnosa situasi yang dihadapinya dan menggunakan perilaku/gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapinya (Nawawi, 2022).

Stoner dan Freeman dalam Nawawi (2022) menyebutkan bahwa perilaku/ gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang besar pada gaya kepemimpinan dalam mengefektifkan organisasi, sehingga gaya kepemimpinan, berarti kemampuan pemimpin dalam melakukan kegiatan kepemimpinan secara efektif/ tepat didalam mencapai tujuan organisasi.

Kegiatan kepemimpinan tersebut tercermin dari penggunaan gaya kepemimpinan yang didasari situasi dan kondisi yang terdapat di dalam maupun di luar organisasi.

Penelitian dari banyak ilmuwan dan pengalaman dari banyak praktisi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada akhirnya dinilai dengan menggunakan kemampuan mengambil keputusan sebagai kriteria utamanya. Kemampuan mengambil keputusan tidak terutama diukur dengan ukuran kuantitatif dalam arti jumlah keputusan yang diambil bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan, serta memperlancar usaha pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2019). Menurut Kantz dalam Nawawi (2022) ada tiga karakteristik pemimpin yang efektif yaitu: (a) memiliki keterampilan teknis berupa kemampuan menerapkan pengetahuan khusus berupa keahlian dibidangnya, (b) memiliki keterampilan manusiawi yang meliputi kemampuan bekerja sama, memahami dan mampu memotivasi orang lain, baik individual maupun kelompok, dan (c) memiliki keterampilan konseptual berupa kemampuan mental/intelektual dalam menganalisa dan mendiagnose situasi yang rumit, khususnya pada saat harus mengambil keputusan.

Sedangkan menurut Bowers dan Seashore (2023) mengemukakan 3 (tiga) karakteristik pemimpin yang efektif, yakni: (a) dukungan yakni perilaku pemimpin yang menunjukkan kemampuan meningkatkan harga diri dan perasaan yang dianggap penting oleh orang lain khususnya orang yang dipimpinnya, (b) kemudahan interaksi yakni perilaku pemimpin yang

merangsang anggota organisasinya untuk mengembangkan hubungan yang akrab dan saling memuaskan, dan (c) kemudahan kerja yakni perilaku pemimpin dalam membantu anggota melaksanakan pekerjaan untuk mencapai sasaran, melalui aktivitas penjadwalan pekerjaan (*scheduling*), koordinasi, perencanaan, penyediaan sumber daya seperti peralatan kerja, materi/ bahan kerja dan pengetahuan teknis dalam bekerja.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik. Definisi kepemimpinan yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (2020), yaitu: *Pertama*, kepemimpinan menyangkut ‘orang lain’, bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu ‘proses’. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang

diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya.

Dari uraian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin yang harus memiliki: keterampilan teknis, keterampilan

manusiawi, dan keterampilan konseptual. Ketiga keterampilan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kemampuan teknik adalah kemampuan yang berhubungan erat dengan penggunaan alat-alat prosedur, metode dan teknik dalam suatu aktivitas manajemen secara benar. Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang mengetahui tentang metode-metode, proses-proses, prosedur, serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dalam unit organisasi. Dalam hal ini seorang kepala seksi mampu mewujudkan semua konsep yang telah dibuat kedalam tindakan atau perilaku dalam organisasi, sebab ia berhadapan langsung dengan para pegawai.
- b. Kemampuan hubungan kemanusiaan adalah kemampuan untuk menciptakan dan membina hubungan baik, memahami dan mendorong orang lain sehingga mereka bekerja secara suka rela, tiada paksaan dan lebih produktif. Keterampilan manusiawi merupakan keterampilan antar pribadi, yaitu pengetahuan mengenai perilaku manusia, dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap, motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengkomunikasikan dengan jelas dan persuasif. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan.
- c. Kemampuan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasikan, dan memadukan semua kepentingan serta kegiatan

organisasi. Keterampilan konsep merupakan keterampilan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep pemikiran induktif, dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konsep termasuk penilaian yang baik, dapat melihat kedepan, intuisi, kreatif, dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.

Setiap kepala seksi harus dapat memecahkan persoalan melalui suatu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang fleksible. Selain itu kepala seksi harus mampu melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan, memandang persoalan yang timbul sebagai bagian yang tak terpisahkan dari satu keseluruhan.

Keberhasilan kepemimpinan kepala seksi terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala seksi terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala seksi dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerjasama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid. Dengan demikian, kepala seksi bisa mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan kepala seksi adalah pola perilaku memimpin dari

masing-masing kepala seksi terhadap para bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Indikator gaya kepemimpinan kepala seksi dalam penelitian ini terdiri dari: (a) keterampilan teknis, (b) keterampilan manusiawi, dan (c) keterampilan konseptual.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan situasi dari masing-masing orang itu serta disesuaikan dengan kondisi orang tersebut. Menurut Griffin (2020), proses motivasi dimulai dengan adanya suatu dorongan dan kebutuhan dalam diri yang membuat seseorang bergerak untuk melakukan sesuatu menuju tujuan tertentu, dimana seseorang tersebut yakin bahwa dia dapat memuaskan kebutuhan dan dorongan dalam dirinya. Setelah mencapai tujuannya, individu secara sadar atau tidak sadar akan menilai apakah usahanya bermanfaat. Pada tahap dimana individu mempersepsi usahanya sebagai sesuatu yang memuaskan, perilaku untuk melakukan usaha tersebut akan dikuatkan dan individu akan meneruskan atau mengulangi perilakunya. Adanya penguatan atas apa yang terjadi sebagai hasil suatu perilaku, mempengaruhi kebutuhan lain sehingga proses ini berulang menjadi suatu siklus alami.

Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu

termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai dan Sagala, 2021).

Winardi (2023) mengemukakan istilah motivasi berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Dengan demikian dapat dikatakan motivasi adalah hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu. Kartono (2018) memberikan dua definisi motivasi, yaitu: (a) motivasi merupakan kontrol batiniah dari tingkah laku yang diwakili oleh kondisi-kondisi fisiologis, minat-minat, sikap-sikap, kepentingan-kepentingan dan aspirasi-aspirasi, dan (b) motivasi merupakan kecenderungan organisme untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan diarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.

Duncan dalam Purwanto (2021) menyatakan motivasi berarti setiap usaha yang disadari untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar meningkatkan kemampuannya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan itu Handoko (2020) menyatakan motivasi adalah suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk mencapai keinginannya, dalam hal ini bekerja dengan baik.

Mangkunegara (2020) motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Dan motivasi kerja guru itu sendiri menurut Uno (2021) menyatakan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Hal lainnya mengenai motivasi menurut pendapat Sondang (2022) berbicara motivasi mengandung tiga hal yang amat penting yaitu: (a) pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Tersirat pada pandangan ini bahwa dalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut, (b) motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan perumusan dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan demikian perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usahanya tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya, dan (c) motivasi adalah kebutuhan, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik artinya suatu keputusan belum terpuaskan sehingga menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

Motivasi seseorang ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi pegawai sehingga berpengaruh pada perilaku individu yang bersangkutan. Motivator yang dimaksud bisa beraneka ragam, baik yang berasal dari diri sendiri (*internal*) maupun dari luar diri (*eksternal*). Moekijat (2022) mengungkapkan bahwa para ahli mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong terjadinya motivasi, yakni: faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan dorongan yang datangnya dari luar individu, artinya seseorang melakukan suatu tindakan karena adanya stimulus dari luar dirinya. Faktor-faktor eksternal sebagaimana pendapat Colquitt (2015) antara lain: perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, hubungan interpersonal, tim, karakteristik, dan lain-lain. Faktor internal antara lain: kepribadian (*personality*) dan sikap (*attitude*).

Hasibuan (2022) mengemukakan motivasi mempunyai karakteristik seperti: motif, harapan, dan insentif. Lebih lanjut dinyatakan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang; harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan; insentif yaitu memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

Menurut Hamalik (2024), ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu: (a) Motivasi yang dipandang sebagai suatu proses. Pengetahuan tentang proses ini akan membantu kita menjelaskan

kelakuan yang kita amati dan untuk memperkirakan kelakuan-kelakuan lain pada seseorang, (b) Kita menentukan karakter dari proses ini dengan melihat petunjuk-petunjuk dari tingkah lakunya. Selanjutnya Mc. Donald dalam Hamalik (2024) mengatakan motivasi adalah perubahan energi dalam pribadi (diri) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran. Sehingga motivasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh sekolah dalam meningkatkan semangat dan gairah kerja para pegawai. Sekolah harus berupaya untuk mengkondisikan para pegawai terangsang dan terdorong secara optimal. Mangkunegara (2020) menyatakan motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Uno (2021) mengemukakan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Teori hierarki kebutuhan Maslow menyiratkan bahwa manusia bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan serta pengalamannya. Pegawai termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi dimana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya. Teori Maslow sebagaimana dikutip Wijono (2020)

menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia yang dapat mendorong seseorang bekerja, sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*psychological needs*): kebutuhan fisik seperti rasa lapar, haus, perumahan, pakaian dan lain sebagainya.
- b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*): kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, perampasan atau pemecatan.
- c. Kebutuhan sosial (*social needs*): kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan dan kasih sayang.
- d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*): kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*): kebutuhan pemenuhan diri, untuk mempergunakan potensi diri, untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan terhadap pegawai baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk terus bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya dalam bekerja. Adapun indikator motivasi kerja dalam penelitian ini terdiri dari: (a) motif, (b) harapan, dan (c) insentif.

2.1.4 Penelitian yang Relevan

Sriwidodo dan Bangun (2021) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan, kepercayaan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh: adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,370. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Irawati dan Bambang (2020) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, produktivitas kerja dan kinerja organisasi. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa terdapat: pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam hal ini tidak terlihat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui perantara kepuasan kerja.

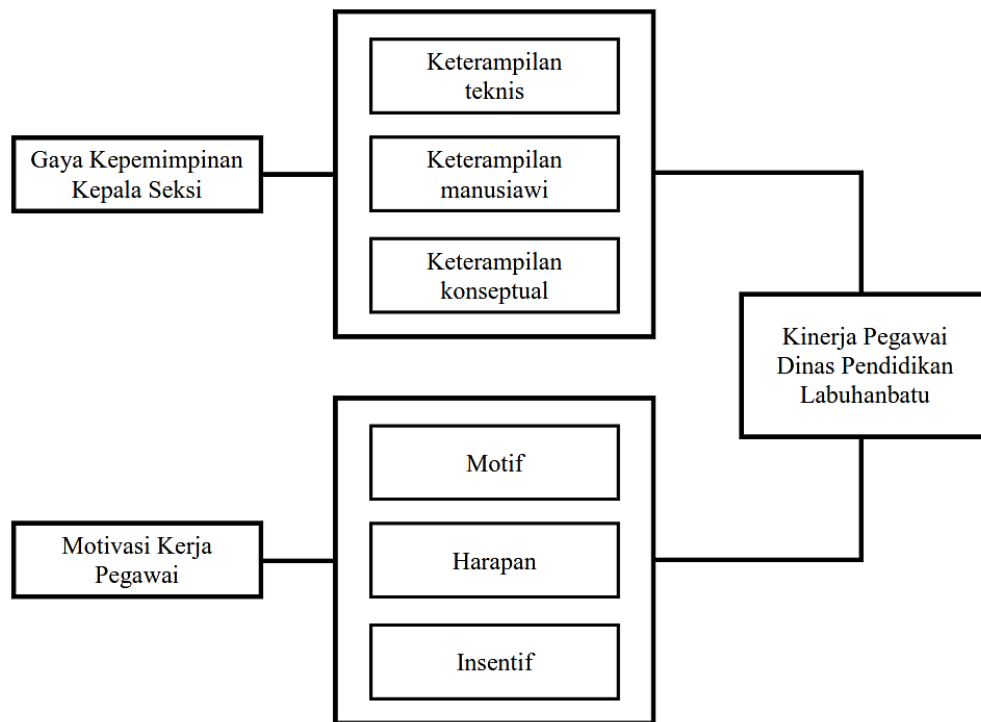
Hasil penelitian Darna (2022) tentang Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Berprestasi dan Kinerja Pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh pengaruh yang diberikan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 20,60%. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Samson (2023) tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai PDAM di Kabupaten Labuhanbatu. Dari hasil penelitian diperoleh: (a) kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap motivasi berprestasi dengan koefisien arah 0,298; (b) kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien arah 0,215; (c) motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien arah 0,388; dan (d) kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai

melalui motivasi berprestasi dengan koefisien arah 0,115. Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa kepemimpinan dan motivasi berprestasi mempengaruhi secara langsung kinerja pegawai. Selain itu juga terungkap bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui perantara motivasi berprestasi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala seksi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran visual yang menggambarkan hubungan variabel dengan jelas. Sugiyono (2020) menyatakan bahwa kerangka berpikir adalah model konseptual yang menjadi landasan teori terkait faktor-faktor dalam penelitian. Untuk itu, kerangka berpikir menjadi penting dalam menyusun penelitian dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang ada. Dalam penelitian ini kerangka berpikir sebagaimana Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat diuraikan secara lebih mendalam keterkaitan antara gaya kepemimpinan kepala seksi dan motivasi kerja pegawai dengan kinerja pegawai sebagai berikut.

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan Kepala Seksi terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan kepala seksi adalah pola perilaku memimpin dari masing-masing kepala seksi terhadap para bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam organisasinya sesuai dengan tugasnya.

Setiap organisasi terdiri dari banyak orang yang mempunyai beraneka ragam watak dan sifat yang belum tentu sejalan dengan tujuan

organisasi. Padahal tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesamaan visi, misi dan pandangan serta kerjasama semua pegawai yang berada dalam organisasi. Pada saat inilah dibutuhkan seorang pemimpin. Pemimpin dibutuhkan untuk mengarahkan pegawai agar sejalan dengan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan kepala seksi dapat dilakukan dengan melakukan berbagai tindakan seperti: melakukan kegiatan pengendalian, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahannya. Jika dikaitkan dengan kinerja bawahannya, maka ketika pemimpin menetapkan tujuan yang ingin dicapai adalah peningkatan kinerja, maka pimpinan akan menggunakan kepemimpinannya untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku bawahannya agar mengarah pada peningkatan kinerja. Sebagai hasilnya, melalui kepemimpinan yang baik, organisasi akan berhasil mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Dari uraian ini dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala seksi mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Pengaruh Gaya kepemimpinan Kepala Seksi terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan kepala seksi adalah pola perilaku memimpin dari masing-masing kepala seksi terhadap para bawahannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan motivasi kerja adalah dorongan terhadap pegawai baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk terus bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya dalam bekerja.

Kepala seksi dalam menjalankan tugasnya harus dapat meningkatkan kinerja pegawai, baik melalui dorongan (motivasi) maupun dengan pemenuhan kebutuhan pegawai. Ketika pegawai mendapatkan dorongan dan terpenuhi kebutuhannya maka pegawai akan melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Kepala seksi dikatakan tidak berhasil jika tidak bisa memotivasi, menggerakkan, dan memuaskan pegawai dalam bekerja di organisasi. Pegawai akan merasa nyaman dan bersemangat bekerja karena dorongan atau motivasi yang diberikan oleh kepala seksi. Dari uraian ini dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kepala seksi mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja adalah dorongan terhadap pegawai baik yang berasal dari dalam maupun dari luar dirinya untuk terus bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuannya dalam bekerja. Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seorang dalam organisasinya sesuai dengan tugasnya.

Setiap kegiatan yang dilakukan manusia, dilandasi oleh sebuah motivasi tertentu. Motivasi ini menggerakkan manusia untuk mencapai sesuatu yang diinginkannya. Jika motivasi ini tinggi, maka energi yang dihasilkannya tinggi. Sebaliknya jika motivasinya rendah, maka energi yang dihasilkannya rendah pula.

Sumber motivasi kerja seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting adalah bahwa dengan motivasi yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya.

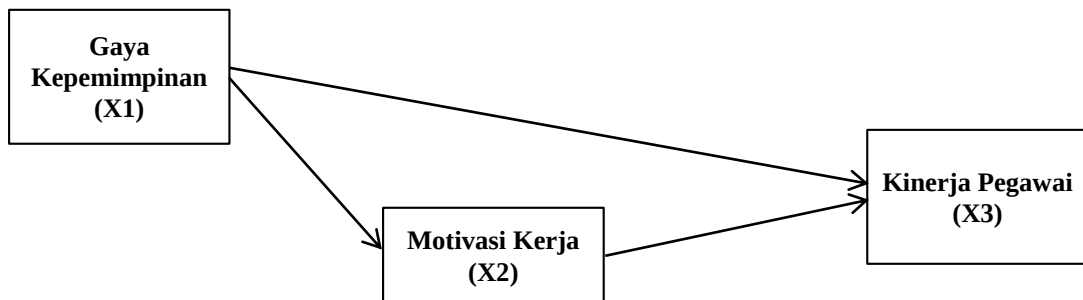
Bagi seorang pegawai yang bekerja di dalam organisasi, motivasi untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika pegawai bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Dari uraian ini dapat diduga bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

2.3 Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat dirumuskan rancangan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala seksi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu.
2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kepala seksi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu.
3. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu.

Paradigma penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut



Gambar 2.2. Paradigma Penelitian