

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Menurut Edison dkk (2018), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2018), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan.

Menurut Sinambela (2016), kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, di mana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dalam kurun

waktu tertentu sesuai dengan tugasnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

b. Tujuan Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi. Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2018).

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron (1998) dalam Wibowo (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

- 1) Faktor pribadi, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen organisasi.
- 2) Faktor kepemimpinan, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan pemimpin tim.

- 3) Faktor tim, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) Faktor Sistem, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) Faktor kontekstual/situasional, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Mangkunegara (2019), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan

menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan, pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

d. Indikator Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (2008) dalam Sutrisno (2015), terdapat enam indikator yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu :

(1) *Quantity* (kuantitas)

Berhubungan dengan mutu atau tingkat kesempurnaan dari proses dan hasil pelaksanaan kerja atau kegiatan.

(2) *Quality* (kualitas)

Berhubungan dengan jumlah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan dalam suatu periode tertentu.

(3) *Timeliness* (ketepatan waktu)

Sejauh mana suatu tugas atau kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan bersamaan dengan koordinasi dengan hasil kegiatan lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

(4) *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya)

Penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal untuk mencapai hasil tertinggi atau untuk mengurangi kerugian dari setiap unit sumber daya organisasi.

(5) *Need for supervision* (kebutuhan supervisi)

Merupakan tingkat kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya tanpa memerlukan pengawasan dari atasan atau supervisi.

(6) *Interpersonal impact* (hubungan antar perseorangan)

Merupakan tingkatan di mana seorang pegawai mampu mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

Sedangkan menurut Wibowo (2018), terdapat tujuh indikator kinerja karyawan meliputi :

(a) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

(b) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja

seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

(c) Umpan Balik

Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “*real goals*” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

(d) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

(e) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas

yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

(f) Motif

Motif merupakan alasan atau dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

(g) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2. *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

a. Definisi *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

Menurut Greenleaf (1977) dalam Spears (2010), *Servant Leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa

seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dahulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin.

Menurut Ingram (2016) dalam Hasanah dan Mujanah (2020) *Servant Leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah seorang pemimpin yang mengedepankan prinsip melayani karyawan atau bawahan sehingga pihak yang melayani atau melayani bawahan atau karyawan memberikan pendekatan yang baik agar memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan bisnis yang dijalankan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani dilakukan oleh seorang pemimpin dengan melibatkan bawahan atau karyawannya dengan menggunakan berbagai dimensi atau aspek pendekatan melalui relasional etis, emosional, dan spiritual. Para pemimpin yang melayani berusaha untuk mengembangkan pengikut atau karyawan berdasarkan orientasi altruistik dan etis (Eva, 2019 dalam Hasanah dan Mujanah, 2020).

Konsep *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia, yaitu pemimpin yang peduli terhadap pengembangan diri sendiri, orang lain maupun lingkungan disekitarnya. Model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) ini memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja seseorang (individu) maupun hasil kinerja organisasi (Northouse, 2013 dalam Santosa dkk, 2019). Menurut Tatilu, dkk

(2014) dalam Ajis, dkk (2017) mengemukakan bahwa model kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang jarang diterapkan dalam suatu perusahaan dikarenakan pemimpin harus memiliki jiwa untuk melayani yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama. Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik (Stone, 2011 dalam Muliadi, 2018).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan bawahan mereka sebagai prioritas, menyelesaikan dan membantu sesuatu bersama bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

b. Manfaat *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

Menurut Lantu (2007) dalam Ajis, dkk (2017) menyatakan kepemimpinan pelayan telah memberikan pengaruh yang substansial dalam berbagai area spesifik dari pengembangan organisasi antara lain :

- 1) Kepemimpinan pelayan telah menjadi sebuah filosofi institusi dan model untuk memimpin serta berorganisasi.

- 2) Kepemimpinan pelayan telah menjadi fondasi etikal dan teori untuk berbagai jenjang pelatihan dan pendidikan.
- 3) Kepemimpinan pelayan telah mengubah fokus berbagai komunitas organisasi secara positif.
- 4) Kepemimpinan pelayan telah berpengaruh pada pengembangan *Experiential Education* (Pendidikan Eksperiensial).
- 5) Kepemimpinan pelayan telah dipakai secara luas sebagai konsep dasar untuk pelatihan kepemimpinan dan manajerial.
- 6) Kepemimpinan pelayan telah banyak dipakai berbagai organisasi untuk menstimulasi pengembangan personalitas pimpinan puncak perusahaan.
- 7) Kepemimpinan pelayan telah diterima secara baik diantara berbagai kelompok multikultural, termasuk golongan minoritas dan wanita.

c. Karakteristik *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

Menurut Spears (2010), ada sepuluh karakteristik utama seorang *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) sebagai berikut :

a) *Listening* (Mendengarkan)

Pemimpin yang melayani berusaha untuk mengidentifikasi keinginan kelompok dan membantu menjelaskan keinginan itu. Dia mendengarkan dengan reseptif

apa yang dikatakan dan tidak diucapkan. Mendengarkan juga mencakup mendengarkan suara batin seseorang. Mendengarkan, ditambah dengan periode refleksi, sangat penting untuk pertumbuhan dan kesejahteraan pemimpin yang melayani.

b) *Empathy* (Empati)

Pemimpin yang melayani berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain. Orang perlu diterima dan dikenali karena jiwa mereka yang istimewa dan unik. Seseorang mengasumsikan niat baik dari rekan kerja dan kolega dan tidak menolak mereka sebagai manusia, bahkan ketika seseorang mungkin terpaksa menolak untuk menerima perilaku atau kinerja tertentu. Pemimpin pelayan yang paling sukses adalah mereka yang telah menjadi pendengar empati yang terampil.

c) *Healing* (Penyembuhan)

Pemulihan hubungan merupakan kekuatan yang kuat untuk transformasi dan integrasi. Salah satu kekuatan terbesar dari pemimpin yang melayani adalah potensi untuk menyembuhkan diri sendiri dan hubungan seseorang dengan orang lain. Banyak orang telah patah semangat dan menderita berbagai luka emosional. Meskipun ini adalah bagian dari menjadi manusia, pemimpin yang melayani menyadari bahwa mereka memiliki kesempatan untuk membantu membuat orang-orang yang berhubungan dengan mereka menjadi utuh.

d) *Awareness* (Kesadaran)

Kesadaran umum, dan terutama kesadaran diri, memperkuat pemimpin yang melayani. Kesadaran membantu seseorang dalam memahami masalah yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai. Ini cocok untuk dapat melihat sebagian besar situasi dari posisi yang lebih terintegrasi dan holistik.

e) *Persuasion* (Persuasif)

Karakteristik lain dari pemimpin yang melayani adalah ketergantungan pada persuasi, bukan pada otoritas posisi seseorang, dalam membuat keputusan dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain, daripada memaksakan kepatuhan. Elemen khusus ini menawarkan salah satu perbedaan paling jelas antara model otoriter tradisional dan model kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang melayani efektif dalam membangun konsensus dalam kelompok.

f) *Conceptualization* (Konseptualisasi)

Pemimpin yang melayani berusaha memupuk kemampuan mereka untuk memimpikan impian besar. Kemampuan untuk melihat masalah atau organisasi dari perspektif konseptualisasi berarti bahwa seseorang harus berpikir di luar realitas sehari-hari. Bagi banyak pemimpin, ini adalah karakteristik yang membutuhkan disiplin dan latihan.

Pemimpin yang juga ingin menjadi pemimpin yang melayani harus mengembangkan pemikirannya untuk mencakup pemikiran konseptual yang lebih luas. Pemimpin yang melayani digunakan untuk mencari keseimbangan yang halus antara pemikiran konseptual dan pendekatan operasional sehari-hari.

g) *Foresight* (Tinjauan ke masa depan)

Pandangan ke depan adalah karakteristik yang memungkinkan pemimpin yang melayani untuk memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan. Itu juga berakar di dalam pikiran intuitif. Pandangan ke depan tetap menjadi bidang yang belum banyak dijelajahi dalam studi kepemimpinan, tetapi yang paling membutuhkan perhatian yang cermat.

h) *Stewardship* (Penatalayanan)

Penatalayanan sebagai memegang sesuatu dengan kepercayaan untuk orang lain. Semua anggota memainkan peran penting dalam menjaga institusi mereka dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar. Kepemimpinan yang melayani, seperti penatalayanan, pertama-tama dan terutama mengasumsikan komitmen untuk melayani kebutuhan orang lain. Ini juga menekankan penggunaan keterbukaan dan persuasi, dari pada kontrol.

- i) *Commitment to the Growth of People* (Komitmen untuk pertumbuhan orang)

Pemimpin yang melayani percaya bahwa orang memiliki nilai intrinsik di luar kontribusi nyata mereka sebagai pekerja. Dengan demikian, pemimpin yang melayani sangat berkomitmen untuk pertumbuhan setiap individu dalam organisasinya. Pemimpin yang melayani mengakui tanggung jawab yang luar biasa untuk melakukan segala daya untuk memelihara pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan.

- j) *Building Community* (Membangun komunitas)

Kepemimpinan yang melayani menunjukkan bahwa komunitas sejati dapat diciptakan di antara mereka yang bekerja dalam bisnis dan institusi lain. Semua yang dibutuhkan untuk membangun kembali komunitas sebagai bentuk kehidupan yang layak bagi sejumlah besar orang adalah agar cukup pemimpin pelayan untuk menunjukkan jalan, bukan dengan gerakan masa, tetapi oleh setiap pemimpin pelayan yang menunjukkan tanggung jawabnya yang tidak terbatas untuk kelompok terkait komunitas yang cukup spesifik.

d. Indikator *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang Melayani)

Menurut Dennis dan Bocarnea (2005), indikator *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) yaitu :

(1) Kasih yang murni (*Agapao love*)

Agapao love (kasih yang murni) berarti mencintai dalam arti sosial atau moral. Kasih ini menyebabkan para pemimpin menganggap setiap orang tidak hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan tetapi sebagai orang pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

(2) Kerendahan Hati (*Humility*)

Kerendahan hati tidak berarti merendahkan diri sendiri atau harga diri; sebaliknya, itu berarti memandang diri sendiri sebagai tidak lebih baik atau lebih buruk daripada orang lain. Pemimpin yang melayani melihat kerendahan hati sebagai cerminan penilaian diri yang akurat dan oleh karena itu mempertahankan fokus diri yang relatif rendah.

(3) Altruisme (*Altruism*)

Altruisme adalah membantu orang lain tanpa pamrih hanya demi membantu, yang melibatkan pengorbanan pribadi, meskipun tidak ada keuntungan pribadi.

(4) Visi (*Vision*)

Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi.

(5) Percaya (*Trust*)

Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya.

(6) Layanan (*Service*)

Tindakan melayani mencakup misi tanggung jawab kepada orang lain. Pemimpin memahami bahwa pelayanan adalah pusat dari kepemimpinan yang melayani. Pemimpin mencontohkan layanan mereka kepada orang lain dalam perilaku, sikap, dan nilai mereka. Pemimpin dapat melayani orang lain, mereka harus memiliki rasa tanggung jawab.

(7) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan untuk *servant leadership* (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan.

3. Kompetensi

a. Definisi Kompetensi

Menurut Armstrong (1994) dalam Sudarmanto (2015), kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Sedangkan menurut Sutrisno (2019), kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Wibowo (2018), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Sutrisno (2019), kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah sesuatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku di dalam suatu tugas pekerjaan.

Menurut Edison dkk (2018), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang

menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap. Teori pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan menurut Sedarmayanti (2015) dalam Wijaya dan Johannes (2019), kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaannya yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan pengalaman yang ada dalam dirinya untuk menghasilkan suatu kinerja yang diharapkan.

b. Aspek-Aspek Kompetensi

Menurut Gordon (1988) dalam Sutrisno (2019), menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.

Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.

2) Pemahaman (*Understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman

yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3) Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.

4) Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

5) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

6) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

c. Model Kompetensi

Menurut Wibowo (2018), model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts*, dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan,

mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya juga sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal-hal detail, berpikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalitas tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, kerja sama tim dan keberagaman.

d. Tipe Kompetensi

Menurut Wibowo (2018), ada beberapa tipe kompetensi, yaitu :

- a) Kompetensi perencanaan dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b) Mempengaruhi kompetensi, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
- c) Kompetensi komunikasi, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.

- d) Kompetensi interpersonal, meliputi empati, membangun konsensus, *networking*, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
- e) Kompetensi berpikir, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f) Kompetensi organisasi, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
- g) Kompetensi manajemen sumber daya manusia, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kerja, dan menghargai keberagaman.
- h) Kompetensi kepemimpinan, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
- i) Kompetensi layanan klien, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi

pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.

- j) Kompetensi bisnis, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k) Kompetensi manajemen diri, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l) Kompetensi teknis/ operasional, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

e. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Menurut Ruky (2003) dalam Sutrisno (2019), manfaat penggunaan kompetensi yaitu :

- (1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan

perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dalam prestasi kerja.

- (2) Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik.
- (3) Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
- (4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
- (5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- (6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk

mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

f. Kategori Kompetensi

Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2018), menyatakan bahwa lima kategori kompetensi, yaitu :

(a) Pencapaian tugas

Pencapaian tugas merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan pencapaian tugas ditunjukkan oleh; orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

(b) Hubungan

Hubungan merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* (hubungan) meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi, dan sensitivitas lintas budaya.

(c) Atribut pribadi

Atribut pribadi merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Atribut pribadi merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

(d) Manajerial

Manajerial merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.

(e) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi. Menurut Zwell (2000) dalam Wibowo (2018) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu :

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan dan nilai-nilai orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi.

3) Pengalaman

Pengalaman berpengaruh karena 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 penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal,

kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5) Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam suatu kegiatan, sebagai berikut : a) praktik rekrutmen dan seleksi karyawan; b) sistem penghargaan dalam

organisasi; c) praktik pengambilan keputusan; d) filosofi organisasi-misi, visi, dan nilai; e) kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja; f) komitmen pada pelatihan dan pengembangan; g) proses organisasional.

h. Indikator Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Wibowo (2018), terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :

- (1) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- (2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- (3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- (4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

- (5) Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Manusia yang sukses adalah manusia yang mampu mengatur dan mengendalikan diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara bekerja, maka erat hubungannya antara manusia sukses dengan pribadi disiplin. Menurut Sutrisno (2019), disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan (Sutrisno, 2019).

Menurut Siagian (2018), disiplin kerja adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatnya prestasi kerjanya. Sedangkan menurut Davis (1985) dalam Mangkunegara (2017), mengemukakan bahwa

“Discipline is management action to enforce organization standards”. (disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi).

Menurut Sinambela (2016), Kedisiplinan merupakan faktor penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia karena semakin baik disiplin karyawan semakin baik pula bagi instansi untuk mencapai hasil yang optimal. Karena semakin baik tingkat kedisiplinan di dalam organisasi maka semakin tinggi tingkat prestasi kerja yang dapat dicapai. Adapun teori pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menurut Syamsul dan Kartika (2012) dalam Wijaya dan Johanes (2019), disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja seseorang, akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut.

Menurut Sutrisno (2019), kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasi dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin harus dijalankan dalam suatu organisasi pemerintahan, karena tanpa dukungan disiplin perangkat desa yang baik maka sulit perangkat desa untuk mewujudkan tujuannya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan, bahwa disiplin kerja adalah kesadaran yang timbul dari diri seseorang untuk menaati peraturan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2005) dalam Sinambela (2016), menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

- 1) Tujuan umum disiplin kerja. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
- 2) Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus antara lain :
 - a) Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

- e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

c. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

(1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan memenuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

(2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan

peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2019), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, sering minta izin keluar.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari

ucapan, perbuatan, dan sikap yang merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6) Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :

a) Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.

- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

e. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2005) dalam Sinambela (2016), menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa komponen yang sekaligus dapat dijadikan sebagai indikator :

(1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

(2) Ketaatan pada peraturan kerja

Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

(3) Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

(4) Tingkat kewaspadaan tinggi

Pegawai memiliki tingkat akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

(5) Bekerja etis

Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu dapat memperkuat *framework* yang diperlukan dan menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian ini. Berbagai hasil penelitian yang dibahas dalam bagian ini terdiri dari hasil penelitian tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja perangkat desa, kompetensi terhadap kinerja perangkat desa, dan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja			
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Ajis, dkk (2017) Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako Vol. 3, No. 3, September 2017, 213-224 ISSN : 2443-3578 (On Line)/ISSN : 2443-1850 (Print)	Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) <i>Servant Leadership</i> dan motivasi kerja secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu. 2) <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu. 3) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.
2	Santosa, dkk (2019) Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah Vol. 4, No. 2, September 2019, 101-108 e-ISSN: 2502-6445 P-ISSN: 2502-6437 https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/kp	Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) <i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Padang. 2) Budaya Organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri di Kota Padang.
3	Prasetyono dan Ramdayana (2020) Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan Volume 8, No. 2, September 2020, 108-123 ISSN: 2461-0550 (online), 2337-7895 (print) http://journal.uny.ac.id/ind	Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> , Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja fisik secara bersama-sama terhadap Kinerja guru. 2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan

	<p>ex.php/jamp doi: https://doi.org/10.21831/jamp.v8i1.28458</p>		<p><i>Servant Leadership terhadap Kinerja.</i></p> <p>3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja guru.</p> <p>4) Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja guru.</p>
4	<p>Basalama dan Piartrini (2019) E-Jurnal Manajemen Vol. 8, No. 10, 2019, 5984-6001 ISSN : 2302-8912 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p06</p>	<p>Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan</p>	<p><i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Bank Sultra Kendari dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di Bank Sultra Kendari.</i></p>
5	<p>Widyacahyani, dkk (2020) JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia) Vol. 10, No. 1, Juni 2020, Hal. 68-74. e-ISSN:2541-2566 p-ISSN:2088-916X</p>	<p>Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, <i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.</i></p>
6	<p>Hasanah dan Mujanah (2020) Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 4, No. 2, Hal. 136 – 146 ISSN 2549-3604 (Online), ISSN 2549-6972 (Print) DOI: http://dx.doi.org/10.25139/ekt.v4i2.3136</p>	<p>Variabel X : <i>Servant Leadership</i> Variabel Y : Kinerja Pegawai</p>	<p><i>Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kesadaran Diri dan Kompetensi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Dinas Pekerjaan Umum. Pemerintah Kabupaten Bangkalan. Namun Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Pemerintah Kabupaten Bangkalan.</i></p>

7	Muliadi (2018) JIEB (Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis) Vol. 4, No. 1, Maret 2018 ISSN Online 2615-2134 http://ejurnal.stiepancasetia.ac.id/index.php/jieb	Variabel X : <i>Servant Leadership</i> , Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) <i>Servant Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Kapuas. 2) <i>Servant Leadership</i> dan Disiplin berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kapuas.
---	---	--	--

Sumber : Berbagai Jurnal, Diolah (2021)

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja			
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Lestari dan Suhada (2020) The Asia Pacific Journal of Management Studies Vol. 7, No. 2, 2020 ISSN: 2407-6325	Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) Kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan antara variabel Kompetensi terhadap Kinerja pegawai. 2) Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai 3) Terdapat pengaruh antara Kompetensi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas PMD Kab. Lebak
2	Murwidyawan, dkk (2019) Ji@P, Vol.6 No. 1, Januari-Juni 2019 ISSN. 2355-4223	Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Pegawai	1) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. 2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai 3) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

3	<p>Falilah dan Wahyono (2019) <i>Economic Education Analysis Journal</i> Vol. 8, No. 3, 2019, Hal. 898-910 p-ISSN 2252-6544, e-issn 2502-356X DOI: 10.15294/eeaj.v8i3.35006 https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj</p>	<p>Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 4) Budaya Organisasi, Motivasi dan Kompetensi juga secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>
4	<p>Anggara dan Yadnyana (2019) E-Jurnal Akuntansi Vol. 28, No. 2, Agustus 2019, 1580-1606 ISSN: 2302-8556 DOI: https://doi.org/10.24843/EJA.2019.v28.i02.p29</p>	<p>Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Karyawan</p>	<p>Kompetensi Karyawan berpengaruh positif pada Kinerja sistem informasi akuntansi. Motivasi Kerja berpengaruh positif pada Kinerja sistem informasi akuntansi. Kepuasan Kerja berpengaruh positif pada Kinerja sistem informasi akuntansi.</p>
5	<p>Winarni dan Rahmaningtyas (2020) <i>Economic Education Analysis Journal</i> Vol. 9, No. 2, 2020, Hal. 261-276 p-ISSN 2252-6544, e-ISSN 2502-356X DOI: 10.15294/eeaj.v9i1.37168 https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj</p>	<p>Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kompetensi Perangkat Desa dan Komitmen Organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Padureso, Kabupaten Kebumen.</p>
6	<p>Saputri dan Muhsin (2018) <i>Economic Education Analysis Journal</i> Vol. 7, No. 3, 2018, Hal. 1130 - 1147 p-ISSN 2252-6544 e-ISSN 2502-356X</p>	<p>Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa</p>	<p>Keteladanan Pemimpin dan Kompetensi perangkat desa berpengaruh positif secara langsung terhadap Kinerja perangkat desa. Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh</p>

	http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj		secara langsung terhadap Kinerja. Keteladanan Pemimpin tidak berpengaruh secara langsung terhadap Komitmen Organisasi. Kompetensi perangkat desa dan Budaya Organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap Komitmen Organisasi. Tidak terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara Keteladanan Pemimpin terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara Kompetensi perangkat desa dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.
7	Fadillah, dkk (2017) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari - Juni 2017 Vol. 6, No. 1 ISSN : 2541-178X	Variabel X : Kompetensi, Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Karyawan	1) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin. 2) Disiplin Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin. 3) Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin.
8	Anastasia, dkk (2020) Jurnal Mantik Vol. 3 No. 4, February 2020 E-ISSN : 2685-4236 https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index	Variabel X : Kompetensi dan Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja	Kompetensi Kerja, Stres Kerja dan Disiplin Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sawit Riau Makmur.

9	Wijaya dan Johanes (2019) Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima Vol. 1 No. 1, Tahun 2019 ISSN Online : 2685-984X	Variabel X : Kompetensi dan Disiplin Kerja. Variabel Y : Kinerja	Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
10	Wardiana dan Hermanto (2019) Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol. 8, No. 1, Januari 2019 e-ISSN: 2460-0585	Variabel X : Kompetensi Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa.	1) Ada hubungan yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transfromasional terhadap Kinerja 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional ada hubungan yang positif dan signifikan dengan Motivasi Kerja manajerial. 3) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi manajerial dengan Motivasi Kerja Manajerial. 4) Tidak ada pengaruh antara Akuntabilitas dan Kinerja. 5) Tidak ada pengaruh antara Kompetensi dengan Kinerja organisasi. 6) Motivasi Kerja tidak memiliki pengaruh dengan Kinerja.

Sumber : Berbagai Jurnal, Diolah (2021)

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja			
No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Gea (2020) Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 3 No. 2, Juni 2020 E-ISSN : 2599-3410, P-ISSN : 2614-3259 DOI:https://doi.org/10.36778/jesya.v3i2.233	Variabel X : Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa	Ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Tetehosi II Kecamatan Gunungsitoli Idanoi sebesar 26%.

2	<p>Muliadi (2018) JIEB (Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis) Vol. 4, No. 1, Maret 2018 ISSN Online 2615-2134 <a href="http://ejurnal.stiepancaseti
 a.ac.id/index.php/jieb">http://ejurnal.stiepancaseti a.ac.id/index.php/jieb</p>	<p>Variabel X : <i>Servant Leadership</i>, Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Pegawai</p>	<p>1) <i>Servant Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Kapuas.</p> <p>2) <i>Servant Leadership</i> dan Disiplin berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kapuas.</p>
3	<p>Aryoko, dkk (2020) Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1 2020 ISSN Cetak 1978-6573, ISSN Online 2477-300X</p>	<p>Variabel X : Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa</p>	<p>1) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).</p> <p>2) Variabel Disiplin Kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja (Y).</p> <p>3) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja.</p>
4	<p>Arifa dan Muhsin (2018) <i>Economic Education Analysis Journal</i> Vol. 7, No. 1, 2018 p-ISSN 2252-6544 e-ISSN 2502-356X <a href="http://journal.unnes.ac.id/s
 ju/index.php/eeaj">http://journal.unnes.ac.id/s ju/index.php/eeaj</p>	<p>Variabel X : Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa</p>	<p>1) Ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.</p> <p>2) Ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.</p> <p>3) Tidak ada pengaruh positif dan signifikan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja.</p>

5	Syahida dan Suryani (2018) <i>Economic Education Analysis Journal</i> Vol. 7, No. 2, 2018 p-ISSN 2252-6544 e-ISSN 2502-356X http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj	Variabel X : Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa	Ada pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Fisik, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja perangkat desa se-Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara baik secara simultan maupun secara parsial.
6	Setyobakti dan Murniati (2018) Jurnal <i>Progress Conference</i> Vol. 1, No. 1, Agustus 2018 E-ISSN : 2622-304X, P-ISSN : 2622-3031 http://proceedings.stiewidyagamalumajang.ac.id/index.php/progress	Variabel X : Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Perangkat Desa	1) Etos Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial pada Kinerja perangkat desa di Kabupaten Lumajang. 2) Etos dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja perangkat desa di Kabupaten Lumajang.
7	Anastasia, dkk (2020) Jurnal Mantik Vol. 3 No. 4, <i>February</i> 2020 E-ISSN : 2685-4236 https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/index	Variabel X : Kompetensi dan Disiplin Kerja. Variabel Y : Kinerja	Kompetensi Kerja, Stres Kerja dan Disiplin Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sawit Riau Makmur.
8	Wijaya dan Johannes (2019) Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima Vol. 1 No. 1, Tahun 2019 ISSN Online : 2685-984X	Variabel X : Kompetensi dan Disiplin Kerja. Variabel Y : Kinerja	Disiplin Kerja dan Kompetensi Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
9	Mariani dan Sariyathi (2017) E-Jurnal Manajemen Unud Vol. 6, No. 7, 2017: 3540-3569 ISSN : 2302-8912	Variabel X : Disiplin Kerja. Variabel Y : Kinerja.	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
10	Pratama dan Dihan (2017) Jurnal Bisnis Teori dan	Variabel X : Disiplin	Terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen

	Implementasi Vol. 8, No. 2, 115-135, Oktober 2017 ISSN : 2085-7721 http://journal.umy.ac.id/index.php/bti	Kerja. Variabel Y : Kinerja.	Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh yang signifikan Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.
11	Fadillah, dkk (2017) Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari - Juni 2017 Vol. 6, No. 1 ISSN : 2541-178X	Variabel X : Kompetensi, Disiplin Kerja Variabel Y : Kinerja Karyawan	1) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin. 2) Disiplin Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin. 3) Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Pembantu Banjarmasin.

Sumber : Berbagai Jurnal, Diolah (2021)

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sujarweni (2019) kerangka berpikir adalah model (gambar) berupa konsep tentang hubungan antara variabel satu dengan berbagai faktor lainnya. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen.

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Perangkat Desa

Pemimpin yang melayani pada akhirnya akan mengembangkan sikap individu disekitarnya dengan harapan memiliki sikap yang sama untuk melayani dengan baik (Stone, 2011 dalam Muliadi, 2018).

Penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja perangkat desa yang dilakukan oleh Ajis dkk (2017), Santosa dkk (2019), Prasetyo dan Ramdayana (2020), Basalama dan Piartrini (2019), Widyacahyani dkk (2020), Hasanah dan Mujanah (2020), menghasilkan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* (kepemimpinan yang melayani) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Perangkat Desa

Menurut Edison dkk (2018), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja perangkat desa yang dilakukan oleh Lestari dan Suhada (2020), Murwidyanan dkk (2019), Falilah dan Wahyono (2019), Anggara dan Yadnyana (2019), Winarni dan Rahmaningtyas (2020), Saputri dan Muhsin (2018), Fadillah dkk (2017), Anastasia dkk (2020), Wijaya dan

Johanes (2019), menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

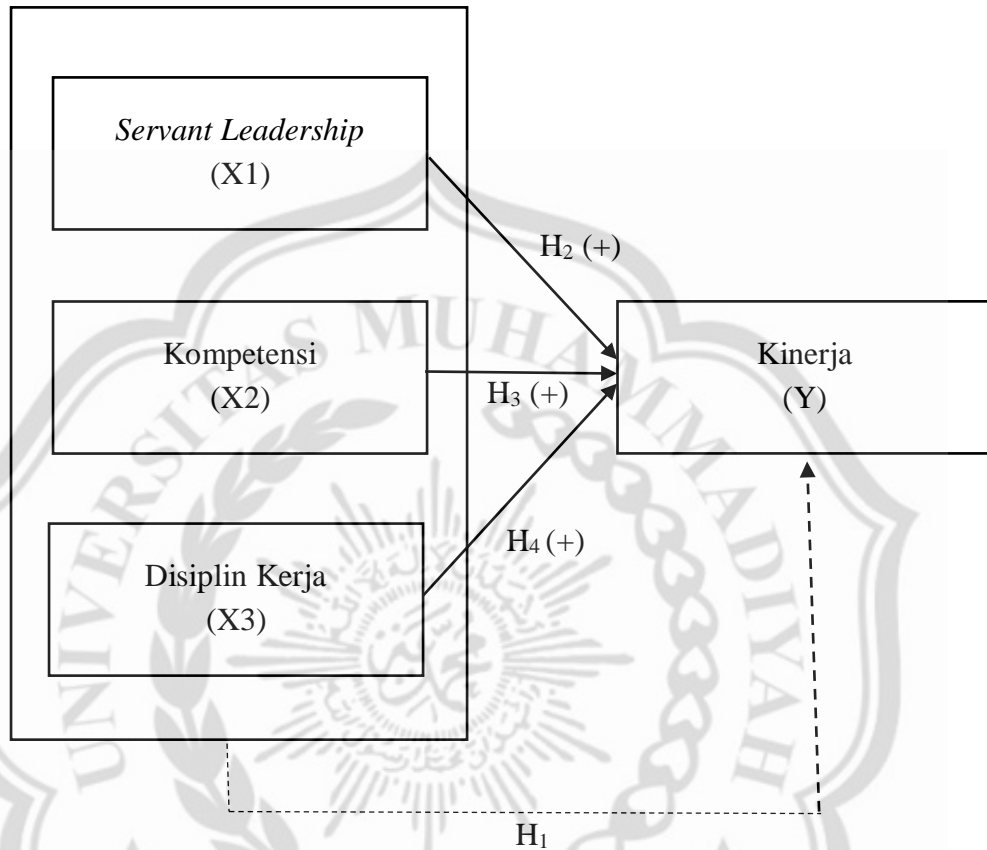
3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa

Kedisiplinan merupakan faktor penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia karena semakin baik disiplin karyawan semakin baik pula bagi instansi untuk mencapai hasil yang optimal. Karena semakin baik tingkat kedisiplinan di dalam organisasi maka semakin tinggi tingkat prestasi kerja yang dapat dicapai (Sinambela, 2016).

Hasil penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa yang dilakukan oleh Gea (2020), Muliadi (2018), Aryoko dkk (2020), Arifa dan Muhsin (2018), Syahida dan Suryani (2018), Setyobakti dan Murniati (2018), Anastasia dkk (2020), Wijaya dan Johanes (2019), Mariani dan Sariyathi (2017), Pratama dan Dihan (2017), menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa.

Pengaruh variabel independen dengan variabel dependen dapat dijadikan sebuah kerangka pikiran yang diajukan untuk penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini adalah

berdasarkan pada hasil teoritis seperti yang telah diuraikan di atas. Dari uraian di atas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan :

————— : Pengaruh Parsial

----- : Pengaruh Simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan serta manfaat penelitian dan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁ : *Servant leadership*, kompetensi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

H₂ : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H₃ : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H₄ : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

