

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu bidang manajemen umum, yang berfokus pada peran manusia mewujudkan tujuan organisasi perusahaan. Tujuan tidak dapat terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan sangat canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya jika peran pegawai tidak disertakan. Beberapa fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk mencapai berbagai tujuan, individu, organisasi dan masyarakat (Handoko, 2016). Sumber daya manusia merupakan suatu pekerjaan atau usaha jasa yang memang disediakan dengan tujuan untuk melakukan proses produksi, dengan kata lain sumber daya manusia adalah kualitas usaha yang dilakukan oleh seseorang jangka waktu tertentu untuk menghasilkan jasa atau barang. Sehingga untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang maksimal dan terbaik, perlu dilakukan pengelolaan sumber daya manusia (Sumarsono, 2015).

Penjelasan dari beberapa ahli dengan landasan pemikiran tersebut tentang manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting suatu organisasi karena sumber daya manusia merupakan aset berharga perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan, sehingga harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan rencana tujuan perusahaan.

##### **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sedarmayanti (2015) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Tujuan Sosial

Tujuan ini ialah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan kebutuhan yang terjadi di masyarakat khususnya lingkup organisasi dan mengurangi dampak negatif atau dampak merugikan yang akan timbul.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan ini merupakan langkah untuk menunjukkan eksistensi organisasi yang perlu berkontribusi pemanfaatan sumber daya manusia secara menyeluruh. Tujuan organisasi tujuan sumber daya manusia adalah target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan proses manajemen sumber daya manusia ini adalah untuk menjaga kontribusi sumber daya manusia dari setiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia di setiap departemen dijaga sedemikian rupa sehingga berkontribusi secara optimal.

d. Tujuan Individu atau tujuan perilaku

Tujuan individu suatu organisasi harus dipenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu dijadikan sebagai motivasi bagi pegawai untuk berkontribusi lebih menjalankan tugasnya di organisasi.

### 3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena sebuah rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan pengelolaan sumber daya manusia tersebut dapat berjalan dengan lancar dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen. Menurut Hasibuan (2016) menjelaskan secara singkat fungsi -fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (Planning).

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan mewujudkan tujuan. Perencanaan juga dilakukan

dengan menetapkan program kepegawaian, yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan kedisiplinan dan juga mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan suatu kegiatan bertujuan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (Organizing).

Adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja bersama. Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan. Fungsi pengorganisasian mencakup proses menentukan mana tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas itu harus dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat mana keputusan-keputusannya harus diambil.

c. Pengarahan (Directing).

Adalah Kegiatan yang bertujuan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan biasanya dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan supaya mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (Controlling).

Adalah proses untuk kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Penentuan sumber daya manusia yang dipilih harus benar-benar diperlakukan, bukan karena adanya tenaga kerja yang tersedia. Oleh karena itu system recruitment yang mencakup seleksi harus terlebih dahulu dikembangkan secara matang.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement).

Pengadaan (Procurement) adalah Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang berkompeten sesuai dengan apa yang dibutuhkan

perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (Development).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi (Compensation).

Pemberian balas jasa sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah harus adil dan layak adil disini dapat diartikan pemberian kompensasi yang adil sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.

d. Pengintegrasian (Integration).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan, Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (Maintenance).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya serta pedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan (Discipline).

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit tercapainya tujuan maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

g. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation).

Putusnya hubungan kerja adalah pemutusan seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebablainnya.

Hal ini dari tinjauan yang ada pada penelitian ini peneliti mengemukakan bahwa terkait judul yang digunakan pada penelitian ini, mengarah ke fungsi manajerial terkait dari fungsi manajemen sumber daya manusia.

## **B. Kinerja Pegawai**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kawiana (2020) Kinerja pegawai adalah salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Semakin tinggi atau baik kinerja pegawai maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai, begitu pula sebaliknya jika kinerja pegawai rendah atau tidak baik maka tujuan akan sulit tercapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai dengan keinginan perusahaan. Kinerja merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dari perusahaan. Dukungan dari perusahaan berupa arahan dari pimpinan, motivasi yang diberikan sebagai penyemangat pegawai, arahan kerja dan penyediaan sarana dan prasarana kerja dapat membantu tujuan yang ingin dicapai kinerja pegawai.

Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seorang pegawai melaksanakan tugasnya yang meliputi baik kuantitas maupun kualitas, yaitu dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Busro, 2018) Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja baik secara individu maupun kelompok suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

### **2. Faktor – faktor Kinerja Pegawai**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Suprihati (2014) yaitu:

#### **a. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah hubungan antara peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman tentang lingkungan kerja secara keseluruhan dan juga upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

b. Motivasi

Motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi mempersoalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

c. Insentif

Insentif adalah insentif atau daya tarik yang sengaja diberikan oleh perusahaan, baik manajer maupun pegawai dengan tujuan membantu membangun, memelihara dan memperkuat harapan manajer dan pegawai agar di nya terdapat semangat kerja yang lebih besar untuk berpartisipasi bagi perusahaan hal dari peningkatan produktivitas kerja.

d. Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja terdiri dari dua kelompok yaitu kondisi material dan kondisi psikologis, batasan tersebut terlihat bahwa lingkungan kerja tidak hanya menyangkut lingkungan fisik di tempat kerja tetapi juga mencakup aspek fisik dan psikologis yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

### 3. Penilaian Kinerja Pegawai

John Miner Fahmi (2017), untuk mencapai atau menilai kinerja terdapat dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu sebagai berikut :

a. Kualitas

Mengukur tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.

b. Kuantitas

Mengukur pekerjaan-pekerjaan yang dihasilkan.

c. Penggunaan waktu kerja

Mengukur tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau waktu hilang.

d. Kerjasama

Mengukur hasil yang didapat dengan adanya kerjasama dengan orang lain.

#### 4. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator-indikator kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Wibowo (2015) adalah sebagai berikut :

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan berbeda yang ingin dicapai oleh individu atau organisasi secara aktif. Pemahaman ini menyiratkan bahwa tujuan bukanlah suatu keharusan dan juga bukan keinginan.

b. Standar kerja

Standar kerja memiliki arti penting karena mereka memberi tahu kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar adalah ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Standar menjawab pertanyaan kapan kita tahu kita telah berhasil atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil jika ia mampu mencapai standar yang telah ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahannya.

c. Umpan balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas mencapai tujuan yang ditentukan oleh standar. Umpan balik sangat penting ketika kita mempertimbangkannya atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima untuk bekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu mencapai tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor pendukung untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan tertentu tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat dicapai sebagaimana mestinya.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih baik daripada hanya belajar tentang sesuatu, orang harus mampu melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan

pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Diketahui berdasarkan dari beberapa indikator yang peneliti paparkan dari teori ahli yang mengemukakan, maka peneliti memakai keseluruhan indikator pada penelitian ini.

## C. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum adalah suatu kemampuan yang terdapat diri seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengertian pemimpin Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah orang yang memimpin. Jadi seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi tetapi juga mengarahkan dan mengawasi.

Robbins (2016) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok anggota untuk bekerja menuju suatu visi atau tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pemimpin suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian tujuan organisasi. (Siagian, 2016).

Kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang menentukan kelangsungan atau keberlanjutan perusahaan. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting sebuah perusahaan sebagai salah satu penentu keberhasilan mencapai visi dan misi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakansuasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja yang ada membuat pegawai merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi setiap orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

### 2. Teori Kepemimpinan

Banyak teori dan model kepemimpinan yang dikemukakan para ahli. Badeni (2014) mengelompokkan tiga teori utama dari kepemimpinan yaitu:



- a. Teori Sifat atau *Trait theory*. teori sifat kepemimpinan adalah berfokus pada kualitas dan karakteristik personal.
- b. Teori Prilaku. *Behavioral theories* atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi efektivitas kelompok.
- c. Teori Kontinjensi. *Contingency theory* dinamakan pula sebagai *Situational theory*. menunjukkan bahwa efektivitas gaya tertentu perilaku pemimpin tergantung pada situasi. Ketika situasi berubah, diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan situasi yang berubah.

### 3. Indikator Kepemimpinan

Wahyudi (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan

Seorang pemimpin dikatakan sukses hal itu dapat dilihat dari kemampuan atau kemampuan seorang pemimpin ketika ia mampu mempengaruhi perilaku bawahan atau orang lain menuju tujuan tertentu.

- b. Sifat

Sifat dari pemimpin sangat berpengaruh menentukan keberhasilannya menjadi pemimpin yang sukses, juga ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin tersebut.

- c. Kepribadian

Kepribadian pemimpin sangat menentukan keberhasilannya, sifat-sifat serta karakter kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin.

- d. Kematangan atau kedewasaan

Yang dimaksud dengan kematangan atau kedewasaan bukanlah arti emosional yang stabil maupun usianya tetapi pada bersedianya pemimpin untuk menerima tanggung jawab serta adanya kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan tugas.

e. Perilaku.

Merupakan suatu tindakan atau pola perilaku yang diterapkan oleh pemimpin ketika melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.

Berdasarkan dari beberapa indikator yang peneliti paparkan dari teori ahli yang mengemukakan, maka peneliti memakai keseluruhan indikator pada penelitian ini.

## D. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi Kerja merupakan pendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja menjadi penting karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap pegawai akan bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan dan tujuan serta kepuasan. Rangsangan muncul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menimbulkan dorongan bagi seseorang untuk melakukan aktivitas.

Wibowo (2015) motivasi kerja adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah.

Motivasi kerja merupakan kekuatan yang ada di diri seseorang yang dapat dikembangkan secara mandiri atau sejumlah kekuatan eksternal yang berkisar pada ketidakseimbangan moneter non-moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerja mereka secara positif atau negatif (Winardi, 2016).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah suatu keadaan atau energi yang bergerak dari dalam dan luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

### 2. Jenis – Jenis Motivasi Kerja

Hasibuan (2016) Ada dua jenis motivasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Motivasi positif (insentif positif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberi penghargaan kepada mereka

yang berkinerja baik. Dengan motivasi positif ini maka semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya suka menerima hal-hal yang baik-baik saja.

b. Motivasi negatif (insentif negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan menghukum mereka yang tidak melakukannya dengan baik (kinerja rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja pegawai waktu singkat akan meningkat, karena takut dihukum.

### 3. Faktor – faktor Motivasi Kerja

Sutrisno (2014) mengatakan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut dapat disebabkan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai adalah sebagai berikut :

a. Faktor Intern

Faktor intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang yang meliputi :

1) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang ingin bekerja karena keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk mendapatkan status sosial yang lebih tinggi, orang ingin menghabiskan uang, dan untuk mendapatkan uang itu dia harus bekerja keras.

2) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

3) Keinginan untuk berkuasa.

Hasrat akan kekuasaan akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pemimpin arti positif yaitu ingindipilih sebagai ketua atau kepala, tentunya sebelum pemilih melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang tersebut memang ingin bekerja, maka ia layak menjadi penguasa di organisasi/unit kerja.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang

yang meliputi :

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan termasuk hubungan kerja antara orang-orang di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber pendapatan utama bagi pegawai untuk menghidupi diri dan keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong pegawai.

**4. Indikator Motivasi Kerja**

Hasibuan (2016) mengatakan indikator pengukuran motivasi kerja, antara lain:

a. Kebutuhan Fisik

Hal ini ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, tunjangan makan, biaya transportasi, fasilitas perumahan dan sebagainya.

b. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.

Hal ini ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan, antara lain adanya jaminan sosial bagi pekerja, dana pensiun, jaminan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan lainnya.

c. Kebutuhan Sosial

Hal ini ditunjukkan dengan berinteraksi dengan orang lain, antara lain dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan Penghargaan

Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengakuan kebutuhan akan penghargaan, berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai dan pimpinan lainnya atas prestasi kerjanya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hal ini ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tersebut dengan

memberikan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan dari beberapa indikator yang peneliti paparkan dari teori ahli yang mengemukakan, maka peneliti memakai keseluruhan indikator pada penelitian ini.

## E. Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Moehariono (2014) Kompetensi adalah kompetensi pegawai yang didasarkan pada pengetahuan kompetensi yang ditandai dengan sikap profesional bidang tertentu yang berkaitan dengan kompetensi yang merupakan karakteristik individu yang mendasari kemampuan atau keselamatan pegawai yang ditugaskan.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. (Wibowo 2015)

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicari oleh profesionalisme suatu bidang tertentu sebagai hal terpenting sebagai keunggulan bidang tersebut.

### 2. Jenis – jenis Kompetensi

Carrol dan McCrackin, Vikram dan Sandeep (2014) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

#### a. Kompetensi Inti (Core Competencies).

Yaitu dasar dari sebuah arah tujuan strategi, merupakan sesuatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi inti merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya orientasi terhadap hasil/kualitas.

#### b. Kompetensi Kepemimpinan / Manajerial (Leadership / Managerial Competencies).

Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu kepemimpinan visioner (visionary

leadership), pemikiran strategis (strategic thinking), dan pembangunan manusia (developing people).

c. Kompetensi Fungsional (Functional Competencies).

Yaitu keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan atau profesi tertentu. Dari beberapa jenis kompetensi, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis kompetensi merupakan karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya oleh perusahaan.

### 3. Faktor – faktor Kompetensi

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kompetensi Pendapat Zwell Wibowo (2018) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor:

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan pada diri sendiri dan orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Jika orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan mencoba memikirkan cara-cara baru atau berbeda melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan ditingkatkan. Keterampilan menulis juga dapat ditingkatkan dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keterampilan dari banyak kompetensi membutuhkan pengalaman mengorganisir orang, berkomunikasi di depan kelompok, memecahkan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasi untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh di lingkungan tersebut. Kepribadian mencakup banyak faktor, beberapa di antaranya sulit diubah. Namun, kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak bisa diubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang bisa berubah seiring berjalannya waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

d. Motivasi

Motivasi merupakan faktor kompetensi yang dapat berubah. Dengan

memberikan dorongan, penghargaan atas hasil kerja bawahan, pemberian pengakuan dan perhatian individu dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi bawahan seseorang.

e. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, malu, merasa tidak diinginkan atau dikucilkan, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan otoritas dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain jika mereka tidak merasa didengarkan.

#### 4. Indikator Kompetensi

Spencer Moeheriono (2014) menyatakan terdapat 5 indikator kompetensi yaitu :

a. Watak

Memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di organisasi atau instansi.

b. Motif

Memberikan dorongan bekerja agar dapat lebih giat lagi bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

c. Konsep Diri

Memberikan dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di instansi.

d. Pengetahuan

Memberikan dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

e. Keterampilan

Memberikan dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

Berdasarkan dari beberapa indikator yang peneliti paparkan dari teori ahli yang mengemukakan, maka peneliti memakai keseluruhan indikator pada penelitian ini.

## **F. Keterkaitan antara Variabel Independen dengan Variabel Dependent**

### **1. Keterkaitan antara Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Pemimpin adalah panutan organisasi karena perubahan harus dimulaidari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Tindakan pemimpin memberikan arahan dan instruksi akan memiliki dampak yang besar pada kinerja pegawai. Selaras dengan pernyataan Kartono (2014) bahwa Kepemimpinan merupakan penggerak menjalankan tugas-tugasnya. Kepemimpinan mempunyai tugas sebagai penggerak, dinamisor dan koordinator sumber daya manusia, sumber daya alam, seluruh dana, dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi manusia. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Moh Kurdi dan Unsul Abrar (2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. organisasi suatu gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja bagi pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Peran pemimpin segala situasi organisasi merupakan suatu faktor yang sangat strategis. Sampai saat ini penelitian-penelitian banyak dilakukan oleh ilmuwan sebagai salah satu upaya peningkatan efiseansi, dan efektifitas kerja organisasi.

### **2. Keterkaitan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Ansory (2018) Kelangsungan hidup perusahaan juga tergantung pada motivasi kerja para pegawainya. Motivasi Kerja yaitu sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat untuk melakukan sesuatu. Motivasi Kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen dan perusahaan lainnya, jika mereka menginginkan setiap pegawai dapat mendapatkan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan visi dan misi perusahaan meningkatkan kinerja pegawai. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kunto Atmojo dan Erik Pradana (2020) yang menyatakan bahwa variabel Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pemberian motivasi kerja dari atasan atau pimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja dan mendorong para pegawai untuk melakukan perilaku tertentu,



dengan harapan jika motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai tinggi, maka dapat berpotensi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Sebaliknya jika pegawai memiliki motivasi kerja yang rendah, maka kinerja pun rendah. Hal ini dapat dilakukan oleh sesama pegawai atau atasan dengan bawahannya untuk berkomunikasi yang baik, karena hasil akhir dari motivasi kerja adalah tercapainya kinerja yang baik. Demikian pula setiap pekerjaan pegawai juga mempunyai suatu motivasi kerja misalnya dia mengharapkan penghasilan atau gaji dan peningkatan status.

### **3. Keterkaitan antara Kompetensi dengan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai pada dasarnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kerja yang dihasilkan proses melaksanakan pekerjaannya. Untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal tentunya pegawai harus memiliki kompetensi yang baik, sesuai dengan kemampuan dan pengetahuannya, hal ini dikarenakan pegawai yang berkompoten suatu bidang akan lebih mempermudah pegawai tersebut untuk berkinerja lebih baik. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang dimiliki selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan semakin mampu untuk melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya (Rande, 2016). Sejalan dengan hasil penelitian Asniwati (2022) yang menyatakan penelitiannya yaitu kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

#### **G. Hasil Penelitian yang sesuai dengan Rujukan Penelitian**

Penelitian ini ada beberapa mengacu pada penelitian terdahulusebagai referensi. Hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Rujukan Penelitian**

<b>No.</b>	<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel Peneliti</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Fransisca L Nababan, Bimantara Sembiring, Lika Bancin, Lilis Sianturi dan Maya Agustina Tanjun. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT Intertama Trikencana Bersinar Medan.	X1 : Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Kompetensi Y1 : Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Moh. Kurdi dan Unsul Abrar. (2022)	Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sumenep.	X1 : Kepemimpinan X2 : Kompetensi X3 : Motivasi Y1 : Kinerja Pegawai	Kepemimpinan, kompetensi serta variabel motivasi memiliki pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawai
3.	Edi Sugiono, Sugito Efendi, dan Jamaluddin Al-Afgani. (2021)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja PT. Wibe Indoedu Nusantara (Pustaka Lebah) Di Jakarta.	X1 : Motivasi X2 : Kompetensi X3 : Kompensasi Y1 : Kinerja Pegawai	Hasil dari Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan nyata antara Motivasi, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Lanjutan Tabel 2.1

4.	Bagudek Tumanggor dan Rosita Manawari Girsang (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun	X1 : Kompetensi X2 : Disiplin Kerja Y1 : Kinerja Pegawai	Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai.
5.	Isfa Rukmana Ishak, Achmad Gani dan Hasanuddin Damis. (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kementrian Agama Kabupaten Bulukumba.	X1 : Motivasi Kerja X2 : Kompetensi X3 : Kompensasi Y1 : Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.
6.	Srigati dan Ismiyati (2020)	Pengaruh Pengawasan, Motivasi dan	X1 : Pengawasan X2 : Motivasi X3 : Kompetensi	Pengawasan, motivasi, dan kompetensi

Lanjutan Tabel 2.1

		Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Distanbun	Y1 : Kinerja Pegawai	pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7.	Betti Nuraini dan Sri Ayu Lestari. (2020)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Lubuklinggau.	X1 : Kompetensi X2 : Motivasi X3 : Budaya Organisasi Y1 : Kinerja Pegawai	Ada Pengaruh yang signifikan Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.
8.	Widia Astuti. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosat TBK Jakarta Selatan.	X1 : Kepemimpinan X2 : Disiplin Kerja Y1 : Kinerja Karyawan	kepemimpinan dan disiplin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Kunto Atmojo dan Erik Pradana (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS)	X2 : Motivasi Kerja Y1 : Kinerja Karyawan	Variabel motivasi kerja pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Peningkatan

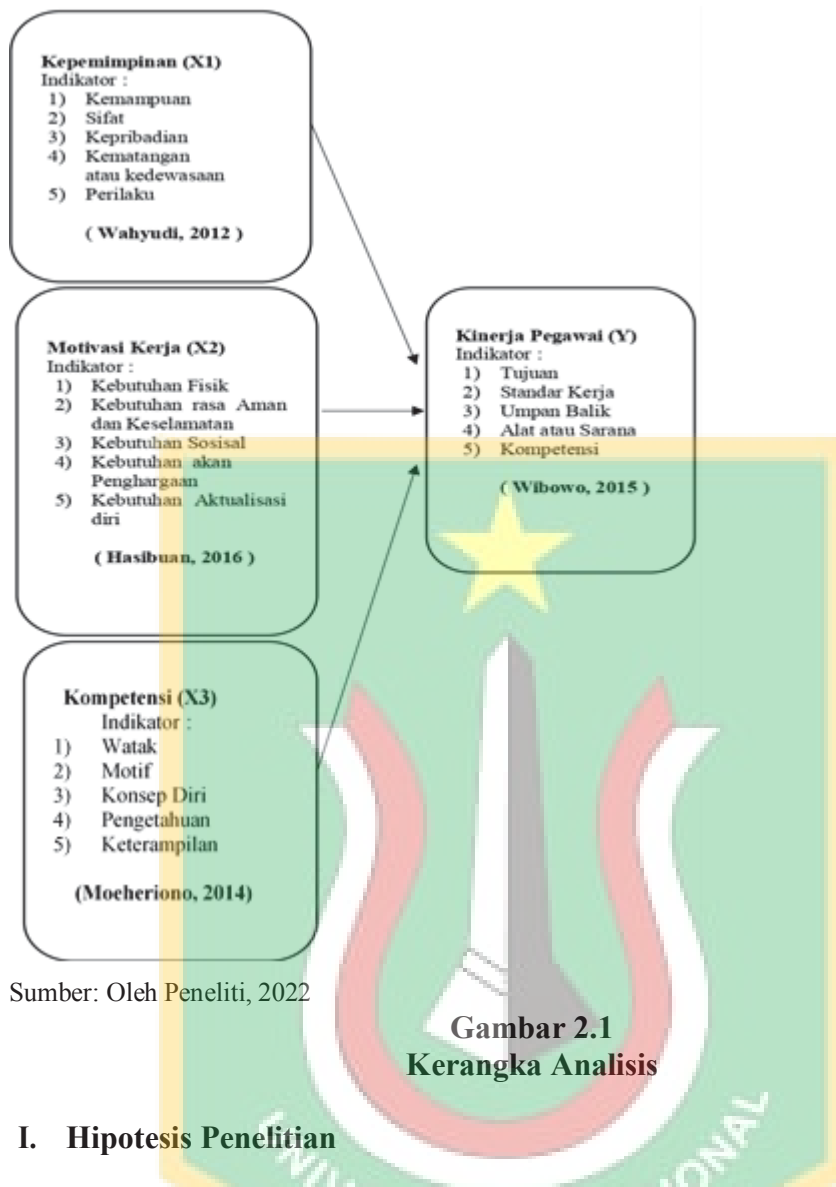
Lanjutan Tabel 2.1

		Ketenagkerjaan Cabang Sudirman Jakarta.		Kinerja
10.	Asniwati (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	X1 : Kompensasi X2 : Kompetensi Y1 : Kinerja Pegawai	hasil penelitian ini yaitu variabel kompensasi dan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan.

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2022

#### H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan pengaruh dan hubungan antar beberapa variabel yang diteliti berdasarkan atas teori yang memuat seluruh perubahan yang relevan dan menjelaskan antara hubungan perubahan – perubahan tersebut. Penelitian ini menjelaskan pengaruh dan hubungan Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Kompetensi (X3) sebagai variabel independen terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai (Y1). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagian kerangka analisis sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Analisis**

## I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis itu sendiri merupakan pernyataan sementara dari suatu masalah penelitian, hipotesis itu sendiri bisa benar dan juga bisa salah. Hipotesis berarti pernyataan atau proposisi yang menyatakan bahwa antara sejumlah fakta pasti ada hubungan tertentu. Hal inilah yang akan membentuk suatu proses pembentukan hipotesis penelitian yang harus diuji. Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa hipotesis dapat diterima atau ditolak. Hipotesis ini berfungsi sebagai kerangka analisis bagi peneliti, serta memberikan arahan kerja, dan mempermudah penyusunan laporan pada penelitian.

Sesuai dengan variabel yang diteliti oleh peneliti, maka hipotesis yang akan diajukan bagi peneliti pada penelitian ini antara lain :

1. H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Jakarta Selatan.
2. H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan langsung terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Jakarta Selatan.
3. H3 : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi Jakarta Selatan.

