

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Samsuni (2017) berpendapat bahwa manajemen Sumber Daya (MSDM) merupakan ilmu untuk mencapai tujuan dengan cara mengatur hubungan dan peran sumber daya setiap individu secara maksimal. Pada hakikatnya seorang manajer menciptakan segala sesuatu pekerjaan yang dapat dilakukan melalui upaya orang lain. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien diperlukan.

Paparan lain menurut Abdullah (2017) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah program yang berisikan tentang sistem-sistem secara formal dalam setiap organisasi untuk memastikan penggunaan kemampuan manusia secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tujuan-tujuan organisasional. Setiap sumber daya manusia memiliki minat dan bakat masing-masing. Manajer yang baik akan memaksimalkan potensi yang dimiliki setiap individu dengan membuat sistem formal dalam sebuah organisasi.

Muhammad dan Niki (2018) Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai, dan memberikan imbalan kepada karyawan dengan cara memperhatikan hubungan kerja tiap karyawan, kesehatan, keamanan, dan keadilan. Pandangan tersebut sejalan dengan Hasibuan dalam (Uyun, 2021) berpendapat bahwa MSDM adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peran tenaga kerja supaya efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan bagi seluruh pihak. Misalnya perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yang kompleks dalam keberlangsungan suatu organisasi. Manajer membutuhkan ilmu untuk mengaplikasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia agar optimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Kiggundu dalam (Syafri dan Alwi, 2014) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia, yaitu:

“Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives.”

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan penggunaan pegawai atau personil untuk mencapai tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional dengan efektif .

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di dalam organisasi. Bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin, tetapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Setelah dikembangkan, pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam organisasi.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Werther dan Davis dalam (Almasri, 2016) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia itu meliputi :

a. Tujuan kemasyarakatan (*Societal Objective*)

Apapun tujuan yang dimiliki, setiap organisasi harus memperhatikan dampak bagi masyarakat umum. Bagi masyarakat, keberadaan organisasi bukan hanya mendapat manfaat secara pribadi atau hanya pihak internal. Akan tetapi, organisasi juga diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak eksternal organisasi..

b. Tujuan organisasi (*Organization Objective*)

Manajemen sumber daya manusia harus memberikan kontribusi terhadap daya guna organisasi secara menyeluruh.. Manajemen sumber daya manusia merupakan alat bantu dalam mewujudkan tujuan organisasi secara keseluruhan. Bukan akhir dari sebuah proses.

c. Tujuan fungsional (*Functional Objective*)

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional adalah untuk mengontrol kontribusi bagian-bagian tiap pemegang jabatan agar dapat melaksanakan tugasnya secara optimal.

d. Tujuan pribadi (*Personal Objective*)

Dalam mencapai tujuan organisasi, individu dalam setiap pemangku jabatan harus diarahkan agar tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Untuk itu, perlu adanya motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-individu.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Luila dan Haryadi (2013) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia mempunyai 2 fungsi yaitu sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain :

- 1) Perencanaan merupakan rencana tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

- 2) Organisasi merupakan kegiatan untuk mengatur seluruh pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
- 3) Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan seluruh pegawai agar bekerja sama, efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- 4) Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan seluruh pegawai, agar mentaati peraturan setiap perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencananya yang sudah dibuat.

b. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan dasar pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi / perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut :

- 1) Pengadaan merupakan proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan,.
- 2) Pengembangan merupakan proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai dengan cara melihat latar pendidikan dan melakukan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai kebutuhan pekerjaan baik pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 3) Kompensasi merupakan pemberian imbalan langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), yang berupa uang atau barang kepada pegawai yang diberikan oleh perusahaan.
- 4) Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk menggabungkan semua kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama saling menguntungkan sesuai dengan visi dan misi masing masing pihak.
- 5) Pemeliharaan merupakan kegiatan dalam meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

- 6) Kedisiplinan merupakan kunci dalam mewujudkan tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- 7) Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Kinerja sangat penting bagi instansi karena keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia. Organisasi dipaksa untuk selalu meningkatkan kinerja setiap pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal rekrutmen, instansi akan memilih setiap pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan harapan dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkompeten.

Colquitt. et al. dalam (Mulia & Saputra, 2021) berpendapat bahwa kinerja adalah nilai rangkaian perilaku pekerja dalam melakukan kontribusi, baik secara positif maupun negatif pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain, Hendriani dan Hariyandi (2014) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) adalah suatu catatan hasil dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama suatu periode waktu.

Hasibuan dalam (Indarti & Anidar, 2015) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu penyelesaian. Pandangan tersebut sejalan dengan Sutrisno dalam (Andayani & Tirtayasa, 2019) Kinerja adalah pencapaian seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab atau seseorang dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya dengan kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Wibowo (2017) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan, menurut

Torang (2012) berpendapat bahwa kinerja merupakan pencapaian seseorang dalam melakukan tugas pokok dan fungsi yang memperhatikan norma dan standar kerja yang telah dibuat atau ditetapkan dalam organisasi.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan dari beberapa peneliti, kesimpulan dari pengertian kinerja pegawai adalah hasil kerja secara individual karena pegawai memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam melaksanakan tugasnya.

2. Tujuan Kinerja Pegawai

Organisasi melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan. Menurut Kaswan (2012) diantaranya:

- a. Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan, yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan berkinerja kurang; melatih, memindahkan, atau mendisiplinkan yang lain; Meningkatkan imbalan (atau tidak); dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja.
- b. Penilaian digunakan untuk menetapkan kriteria dalam sebuah tes. Hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk menilai hipotesis skor tes dapat memprediksi kinerja pekerjaan. Akan tetapi, jika pekerjaan tidak dilakukan dengan cermat, atau jika pertimbangan diluar kinerja mempengaruhi hasil kinerja, penilai tidak dapat digunakan untuk tujuan itu.
- c. Penilaian memberikan umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- d. Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk menetaokan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
- e. Penilaian dapat menentukan masalah yang dimiliki organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik individu sebagai bahan pertimbangan dalam memperkerjakan seseorang. Selain itu, memberikan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif. penilaian menggambarkan awal suatu proses, daripada produk akhir.

- f. Penilaian bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan melakukan rangsangan terhadap usaha agar berkinerja lebih baik.
- g. Penilaian adalah wadah komunikasi, sebagai dasar diskusi yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan. Hal ini bermanfaat untuk mengenal secara lebih baik antara masing masing pihak.
- h. Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan SDM dan pekerjaan, yaitu memberikan input yang penting untuk investasi kemampuan dan perencanaan SDM.
- i. Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian MSDM, yaitu untuk mengetahui keefektifan kondisi program MSDM

3. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam mengetahui tingkat kinerja seorang pegawai harus ditentukan oleh beberapa faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Gibson menjelaskan bahwa ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

- a. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Dalam mengukur suatu kinerja pegawai diperlukan suatu indikator untuk menjadi bahan penilaian. Menurut Flippo dalam (Ghozali, 2017) indikator pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui penilaian:

- a. Kualitas kerja : Berkaitan dengan ketepatan, ketrampilan, ketelitian dan kerapian pelaksanaan pekerjaan;
- b. Kuantitas kerja : Berkaitan dengan pelaksanaan tugas reguler dan tambahan;

- c. Ketangguhan : Berkaitan dengan ketaatan mengikuti perintah, kebiasaan mengikuti peraturan, keselamatan, inisiatif, dan ketepatan waktu kehadiran;
- d. Sikap : Menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, serta bagaimana tingkat kerjasama dengan teman atau atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berdasarkan pengertian etimologis, yaitu *competence* yang berarti kecakapan atau kemampuan. Menurut Peraturan Walikota Depok No. 100 Tahun 2021 pasal 1 tentang manajemen karier pegawai negeri di lingkungan Pemerintah Kota Depok, Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik kerja yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

Nurmasitha dan Hakim (2019) berpendapat bahwa kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan peranannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen

Arifin berpendapat dalam (Nurhajati dan Bachri, 2018) bahwa kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, sikap dan nilai-nilai dasar untuk melakukan sesuatu. Dari pendapat yang telah dijelaskan diatas, kesimpulan dari pengertian kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Kompetensi

Kompetensi memerlukan adanya sebuah program dalam peningkatan kemampuan dalam memaksimalkan atas penyelesaian tugas yang diberikan secara efektif, efisien, dan profesional. Diklat kepanjangan dari pendidikan dan pelatihan yang berarti suatu kegiatan yang disengaja dan terencana yang diprogramkan dan dikembangkan untuk memberikan bekal pengetahuan dan pengalaman bagi seorang karyawan atau pegawai khususnya pegawai negeri sipil dengan maksud untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki.

Menurut Nurhajati (2018) menjelaskan bahwa diklat mempunyai beberapa tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap perilaku untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pengembangan demi terwujudnya sistem pemerintah yang baik

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Kutanggas (2012) Faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

- a. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun kepada orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Jika seseorang memiliki kepercayaan bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif. Maka, tidak akan berusaha berpikir untuk melakukan tindakan yang akan menjadi sebuah ide yang inovatif dan kreatif. Oleh karena itu, setiap individu berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan membahasa peranan pada kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Mengembangkan keterampilan secara dalam dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami perubahan kekuasaan yang dapat berpengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik kepribadian

Kepribadian memiliki banyak faktor diantaranya adalah tidak mudah untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian atasan dan bawahan dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun hubungan yang baik.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan dan apresiasi terhadap pekerjaan bawahan. Motivasi dapat berupa pengakuan dan perhatian individual dari atasan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika seorang manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja yang diselaraskan dengan

kebutuhan bisnis, maka akan meningkatkan kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Dampak rasa takut membuat kesalahan, malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Dalam hal ini pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya.

4. Indikator Kompetensi

Menurut Ainanur dan Tirtayasa (2018) Kompetensi memiliki 3 indikator sebagai berikut :

- a. Pengetahuan: kesadaran dalam bidang kognitif, misalnya seorang karyawan seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.
- b. Keterampilan: kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

- c. Sikap kerja: evaluasi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang aspek-aspek lingkungan kerja.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan untuk melakukan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris, sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi kerja merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (Susan, 2019).

Motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti: paksaan dan hukuman, imbalan penghargaan atau pujian, menciptakan kompetisi. Tujuan dan harapan yang jelas, realistis serta mudah dicapai juga dapat dijadikan sebagai motivasi. Bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai level produktivitas yang tinggi apabila mereka merasa bahwa harapan itu tidak realitas dapat dicapai.

Abdullah (2017) berpendapat bahwa motivasi adalah karakteristik psikologis manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Teori motivasi yang terkenal berasal dari Teori Tiga Kebutuhan,

Dalam teori David McClelland yang menyebutkan bahwa ada tiga kelompok motivasi kebutuhan yang dimiliki seseorang yaitu

- a. Kebutuhan afiliasi (*affiliation*) yaitu adanya keinginan untuk berhubungan antara pribadi yang ramah dan akrab
- b. Kebutuhan prestasi (*achievement*) yaitu adanya keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik dari pada sebelumnya. Hal ini dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik, memberikan tanggung jawab pribadi dan bekerja keras.
- c. Kebutuhan kekuasaan (*power*) artinya yaitu adanya kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

Mangkunegara dalam (Hendriani dan Hariyandi, 2014) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi berprestasi terhadap pencapaian kinerja Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah

2. Tujuan Motivasi

Dalam memotivasi pegawai dalam setiap melakukan pekerjaan, Hasibuan menjelaskan bahwa motivasi diperlukan karena memiliki beberapa tujuan sebagai berikut

- a. Mendorong semangat kerja pegawai;
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai;
- c. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai;
- d. Mempertahankan loyalitas pegawai.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi pegawai;
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai;
- g. Memberikan suasana dan hubungan kerja yang baik;
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai;
- i. Meningkatkan kesejahteraan pegawai;
- j. Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya;
- k. Meningkatkan efisiensi penggunaan material; dan
- l. Meningkatkan kinerja pegawai. (Kurniasari, 2018)

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang dapat dipengaruhi dari berbagai faktor. Sutrisno (2014) menjelaskan faktor faktor yang melatarbelakangi seseorang dalam melakukan pekerjaannya, yaitu sebagai berikut:

- a. Faktor Internal

Faktor internal yang dapat berpengaruh terhadap motivasi pada seseorang antara lain :

- 1) Keinginan untuk dapat hidup adalah kebutuhan mendapatkan kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap, dan situasi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki: Keinginan seperti harta dan benda dapat mendorong orang untuk mau melakukan pekerjaan.
- 3) Keinginan untuk mendapatkan penghargaan: Keinginan untuk memperoleh penghargaan terhadap prestasi dan adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan : Keinginan untuk memperoleh penghargaan terhadap prestasi dan adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak. Keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain.
- 5) Keinginan untuk berkuasa : Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

b. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

- 1) Kondisi lingkungan kerja merupakan seluruh sarana dan prasarana yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan dan dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling penting bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik
- 3) Supervisi yang baik adalah memberikan pengarahan, membimbing karyawan, agar karyawan dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.
- 4) Adanya jaminan pekerjaan dalam melakukan pekerjaan.
- 5) Status dan tanggung jawab merupakan dorongan untuk memenuhi *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
- 6) Sistem dan prosedur kerja ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi karyawan.

4. Indikator Motivasi

Mempelajari indikator motivasi pegawai sangat penting sebagai bahan acuan untuk meningkatkan semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam teori (Maslow, 2010) berpendapat bahwa ada beberapa indikator motivasi sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisik.

Kebutuhan akan fasilitas yaitu fasilitas untuk mempermudah untuk menyelesaikan tugas dikantor.

b. Kebutuhan rasa aman.

Kebutuhan akan rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari hal yang bersifat mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.

c. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, seperti: interaksi yang baik antar sesama.

d. Kebutuhan akan penghargaan.

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, dan reputasi.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan memenuhi keberadaan diridengan memaksimalkan penggunaan kemampuan dan potensi diri.

E. Lingkungan Kerja Fisik

1. Pengertian Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja pegawai merupakan salah satu faktor untuk mengetahui kinerja pegawai. Nitisemito dalam (Adha et al., 2019) berpendapat bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang

dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik dan lain-lain.

Menurut Sedarmayanti dalam (Kristanti, 2017) lingkungan kerja fisik adalah semua hal yang berwujud dan berada dilingkungan kerja serta secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi karyawannya.

Dari pendapat yang telah dijelaskan, Penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berwujud dan berada didaerah tempat seseorang bekerja yang dapat berpengaruh menjalankan tugas yang diberikan.

2. Tujuan Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Anies dalam (Rahmasari, 2019) lingkungan kerja fisik terhadap semua unit perusahaan bertujuan untuk:

- a. Memastikan apakah lingkungan kerja (tempat kerja) tersebut telah memenuhi persyaratan keselamatan dan kesehatan (K3).
- b. Sebagai pedoman sebagai perencanaan dan pengendalian terhadap bahaya yang ditimbulkan oleh faktor-faktor yang ada disetiap tempat kerja.
- c. Sebagian data untuk membantu mengkoreksikan hubungan sebab akibat terjadinya suatu penyakit akibat kerja maupun kecelakaan.
- d. Bahan dokumen untuk mengembangkan program-program K3 selanjutnya.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut The Liang Gie untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dalam organisasi, terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi antara lain sebagai berikut;

- a. Faktor cahaya penerangan.

Tingkat penerangan yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja para pegawai karena pegawai dapat bekerja dengan lebih cepat, lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tidak cepat mengalami kelelahan.

- b. Faktor warna

Warna akan berpengaruh terhadap keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya. Memilih warna yang tepat akan menciptakan suka cita dan kedamaian bekerja para pegawai akan terpelihara.

c. Faktor udara

Kualitas udara yang sejuk dan bersih tidak akan mengganggu kesehatan pegawai. Sehingga pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

d. Faktor suara

Untuk mengatasi terjadinya kebisingan, organisasi perlu meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras pada ruangan khusus berkedap suara sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya, seperti mesin ketik, pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain.

4. Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Sedarmayanti dalam (Leuhery & Manuhutu, 2018) Indikator-indikator lingkungan kerja fisik adalah sebagai berikut:

a. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh karena itu, perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (gelap) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan bisa mengganggu kesehatan mata yang pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

b. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh semua makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

Menanamkan banyak tanaman di area tempat bekerja dapat menghasikjan oksigen yang cukup.

c. Suara di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan. Kebisingan merupakan bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

d. Aroma di tempat kerja

Aroma yang mengganggu dianggap sebagai pencemaran karena dapat merusak konsentrasi bekerja. Apabila terjadi secara terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Penggunaan *air conditioner* (AC) yang tepat bisa menjadi solusi dalam mengurangi tingkat aroma yang mengganggu ditempat kerja.

e. Keamanan di tempat kerja

Dalam menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja agar tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, salah satu faktor yang dapat menjaga keamanan ditempat kerja adalah memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

F. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi dan kinerja pegawai tetap memiliki keterkaitan dalam aktivitas sebuah organisasi, walaupun kedua hal ini adalah hal yang berbeda. Kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karena dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga, tujuan setiap organisasi akan tercapai dan mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Keith Davis dalam (Febrina, 2015) merumuskan:

Human Performance = *Ability x motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Penjelasan atas teori yang dikemukakan oleh Keith Devis sebagai berikut:

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara Psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki kemampuan seperti IQ dan pendidikan yang lebih unggul dibanding orang lain akan menduduki jabatan yang dibutuhkan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) atasan dan bawahan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Seseorang memiliki sikap yang positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya, maka ia akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan begitu juga sebaliknya. Jika seseorang memiliki sikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya, maka ia akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja adalah kondisi seperti hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Berdasarkan teori yang dijelaskan diatas, hal ini menegaskan bahwa kompetensi sangat berhubungan dengan kinerja, dimana kompetensi dapat meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi dan memaksimalkan hasil kerja.

Dari pernyataan diatas, dapat diketahui hipotesis yaitu:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Depok.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Selama lebih dari puluhan tahun misteri motivasi dan kinerja diungkap oleh para pakar psikologi untuk mencari akar masalah terjadinya motivasi dan

demotivasi di lingkungan kerja. Beberapa ahli psikologi bahkan ada yang melakukan riset dan eksperimen untuk mengkaji terjadinya motivasi dalam pekerjaan dan menentukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi atau menurunkan motivasi individu di tempat kerja.

Tingkat kinerja yang tinggi akan dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah akan dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi, karena memiliki faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja. Kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui hipotesis, antara lain :

H2 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Depok.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai

Dengan adanya lingkungan kerja fisik yang memadai tentunya akan membuat pegawai nyaman bekerja, sehingga akan timbul semangat kerja dan kegairahan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai . Sedangkan lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja pegawai akan mengalami penurunan.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui hipotesis, antara lain :

H3 : Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Depok.

G. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang pernah diteliti oleh peneliti terdahulu, dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Namira Mardin Amin (2015)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.	Kuantitatif	Terdapat nya pengaruh positif dan signifikan pada kompetensi terhadap kinerja pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Sidenren Rappang
2	Asis Rahman, Gunawan, dan Hasmin (2017).	Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Makassar.	Kuantitatif	Pada penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa Motivasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kota makassar
3	Natasya Primananda dan Indi Djastuti	Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan	Kuantitatif	Penelitian ini menjelaskan terdapat Pengaruh

Lanjutan tabel 2.1

	(2015).	Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pekalongan.		positif dan signifikan disiplin kerja, budaya organisasi, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Pekalongan.
4	I Gede Arya Wijaya, I Gede Putu Kawiana, dan I Made Astrama (2021).	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Umum di Sekretariat Daerah Kota Denpasar	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian umum sekretariat daerah kota denpasar secara parsial dan simultan
5	Nurjannah B (2021).	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar.	Kuantitatif	Hasil penelitian ini adalah Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja

Lanjutan tabel 2.1

				Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Polewali Mandar
6	Jamil, Salim Basalamah, dan Serlin Serang(2022).	Pengaruh Kompetensi,Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar.	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel, yakni: Kompetensi, Motivasi,dan Lingkungan Kerja, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar.
7	Raka Kumarawati,Gede Suparta, dan Suyatna Yasa (2017).	Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.	Kuantitatif	Penelitian memiliki pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Kota Denpasar. Disiplin memiliki pengaruh negatif dan tidak

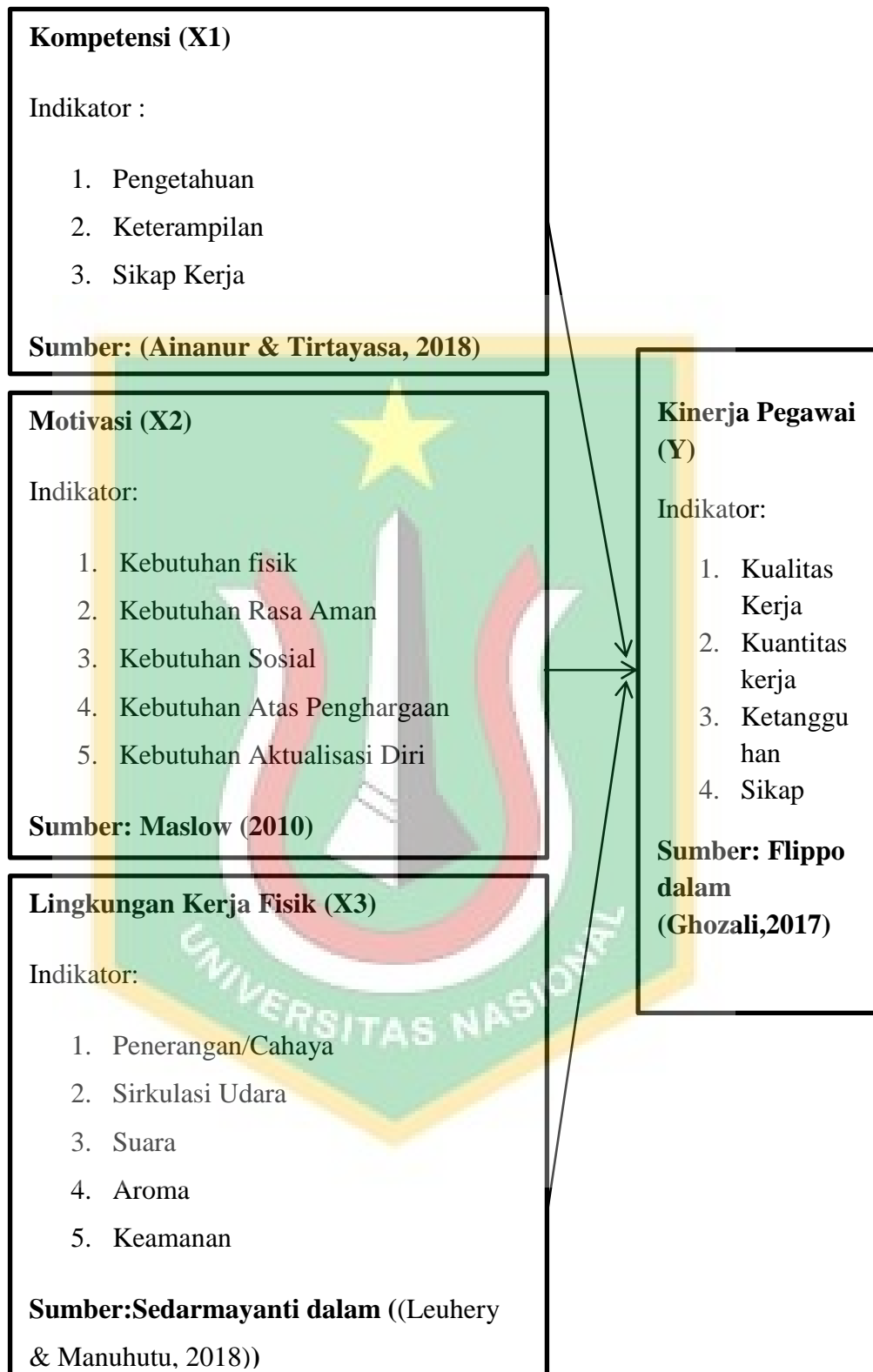
				berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Disiplin bukan mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kota
--	--	--	--	--

Sumber : diolah oleh peneliti dari jurnal-jurnal publikasi

H. Kerangka Analisis

Dalam uraian pendahuluan dan tinjauan pustaka di atas, model penelitian teoritik dengan variabel kompetensi, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut





Gambar 2.1

Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Dalam melakukan penelitian diperlukan sebuah hipotesis yang berisi tentang kesimpulan awal terhadap masalah penelitian. Menurut Sugiyono dalam (Febrina, 2015) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Jawaban sementara adalah jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah dipaparkan, maka penelitian ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut

1. H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok
2. H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok
3. H3: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Depok

