

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan penelitian ini, maka peneliti melakukan review terhadap beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut adalah penelitian yang berhubungan dengan pengaruh kompensasi, motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan review yang sudah dilakukan, peneliti menemukan bahwa sebelumnya telah ada peneliti lain yang juga membahas mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan secara ringkas, karena penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya. Berikut ringkasan beberapa penelitian terdahulu:

Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha, Perizade, Widiyanti, dan Zunaidah (2020) pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Semen Baturaja (Persero) sebanyak 894 karyawan. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling yang bertujuan untuk menetapkan kriteria sampel yaitu karyawan tetap PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk setingkat Eselon 2, Eselon 3 dan Eselon 5 dengan pertimbangan bahwa terdapat tingkat gaji yang tidak kompetitif untuk pegawai setingkat tersebut dari PT. Semen Baturaja (Persero), Tbk, dibanding gaji dari perusahaan pesaing. Berdasarkan perhitungan dengan memakai teknik purposive sampling, sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini menjadi sebanyak 547 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero), Tbk. Selain itu disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero), Tbk.

Penelitian lain dilakukan oleh Handayani (2018) pada karyawan PT. Kereta Kencana Mulia. Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh kompensasi,

motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja karyawan di PT. Kereta Kencana Mulia. Penelitian menggunakan metode survey. Populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Kereta Kencana Mulia yang berjumlah 45 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (*sensus*). Analisis yang digunakan pengujian model struktural atau uji hipotesis (*inner model*), dengan alat bantu SmartPls 3.2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Kencana Mulia dikarenakan Kompensasi dan Kepuasan Kerja memiliki nilai T-statistik di bawah 1,96. Berbeda dengan Motivasi yang memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja kerja PT. Kereta Kencana Mulia karena Motivasi memiliki nilai T-statistik di atas 1,96.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Njoroge dan Kwasira (2015). Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan di daerah pemerintahan kabupaten Nakuru, Kenya. Sebuah survey dilakukan dalam sub-country dan mengadaptasi desain penelitian deskriptif. Teknik pengambilan sampel acak terstratifikasi digunakan pada target populasi 6.400 responden dari wilayah geografis studi yang sama. Sampel acak sederhana digunakan untuk memilih responden bahwa dibentuk sebuah contoh studi yang menggunakan 98 responden. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner dan jadwal wawancara dengan kombinasi pertanyaan terbuka dan tertutup. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan kuat antara kompensasi dan penghargaan pada kinerja karyawan di pemerintahan daerah Naruku.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Maizar (2017). Penelitian ini mengungkapkan bagaimana pengaruh motivasi, kompetensi kerja dan kompensasi secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan dengan menggunakan metode pengumpulan data yaitu berupa kuesioner dan metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Penelitian ini memilih objek penelitian kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) di Kabupaten Pasaman Barat dan pengumpulan data dilakukan dengan data primer dan data sekunder dengan metode sampling jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan responden sebanyak 30 responden. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan, pengaruh motivasi, kompetensi kerja

dan kompensasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat. Hasil penelitian variabel motivasi, kompetensi kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Kabupaten Pasaman Barat. Pengolahan data menggunakan regresi berganda dengan SPSS versi 21.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Mangkunegara dan Agustine (2016). Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun dan menganalisis pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dokter di X Hospital baik secara parsial maupun simultan. Studi parametrik statistik ini mengadopsi metode kuantitatif itu menggunakan regresi linier berganda di mana data diproses oleh program SPSS 21. Ukuran sampel adalah 84 penargetan dokter sebagai responden. Kuesioner terstruktur digunakan oleh skala 1-5 Likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan secara bersamaan pada kinerja dokter. Selain itu, pelatihan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter sementara itu motivasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dokter.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningsih dan Maelani (2018). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kompetensi, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Karisma Garment Demak Jawa Tengah. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan random sampling berjumlah 84 responden. Teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dengan analisis factor, uji reliabilitas dengan alpha Cronbach, analisis regresi berganda, dan uji signifikan koefisien determinasi untuk membuktikan kebenaran hipotesis. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi, kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya yang dilakukan juga oleh Dapu (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Trakindo Utama Manado. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan menggunakan kuesioner dan analisis regresi berganda. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner pada 60 karyawan PT. Trakindo Utama Manado. Hasil analisis menunjukkan secara bersama Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Karyawan. Disiplin Kerja dan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sementara, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Lusri dan Siagian (2017) pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan teknik pengambilan sampel berdasarkan teknik Slovin. Populasi adalah 150 karyawan tetap dan data yang valid untuk dijadikan sampel sebanyak 63. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro (2019). Tujuan Penelitian untuk mengetahui: 1) pengaruh secara parsial antara kecerdasan emosional dan kompetensi, serta motivasi terhadap kinerja pegawai Setda Kab. Wonogiri. 2) Pengaruh secara simultan antara kecerdasan emosional dan kompetensi, serta motivasi terhadap kinerja Pegawai Setda Kabupaten Wonogiri. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian seluruh pegawai Setda Kab Wonogiri berjumlah 150 pegawai. Sampel penelitian berjumlah 75 responden. Dengan metode probability sampling, dengan teknik simple random sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, angket/kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data

menggunakan analisis regresi linier berganda, dilanjutkan uji f, uji t, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan: 1) dari hasil uji t dapat diperoleh variabel kecerdasan emosional dengan nilai thitung = 2,144 > ttabel 1,66, maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai Setda Kab. Wonogiri, variabel kompetensi nilai thitung = 2.757 > ttabel = 1,66, maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai Setda Kab. Wonogiri, variabel motivasi diperoleh nilai thitung = 5,134 > ttabel = 1,66, maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Setda Kab. Wonogiri. 2) Hasil perhitungan uji F diperoleh diperoleh nilai Fhitung = 23,7013 > Ftabel = 2,73, maka H_0 ditolak sehingga secara simultan ada pengaruh yang signifikan kecerdasan emosional (X1), kompetensi (X2), motivasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). 3) Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh, $R^2 = 0,500$, ini dapat diartikan bahwa 50% perubahan atau variasi Y (kinerja pegawai) dikarenakan adanya perubahan atau variasi variabel X (kecerdasan emosional, kompetensi, motivasi). Sedangkan 50% sisanya dikarenakan adanya perubahan variabel lain yang tidak masuk dalam model misalnya pengalaman kerja, insentif, promosi jabatan dan sebagainya

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Azis (2018). Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi, dan promosi terhadap kinerja pegawai pada kantor pelayanan pajak pratama Makassar Selatan. Data ini menggunakan data primer dan sekunder. Populasi dari penelitian adalah seluruh pegawai kantor pajak pratama Makassar Selatan yang berjumlah 81 orang. Karena populasi yang terbatas, seluruh populasi digunakan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif, dan regresi linier berganda menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan promosi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di kantor pusat pajak Makassar Selatan. Dari ketiganya variable independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah yang dominan mempengaruhi kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada kantor pusat pelayanan pajak Makassar Selatan.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu perusahaan ataupun organisasi sangatlah bergantung kepada orang-orang yang ada di dalamnya, tanpa sumber daya manusia yang berkompeten dan sumber daya lainnya yang terkelola dengan baik, maka tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, sangatlah diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan benar. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (*fairness*) (Dessler, 2017).

Menurut Susan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Kemajuan yang dicapai dalam beberapa bidang, baik ekonomi, budaya, pengetahuan, pendidikan, hukum, sosial, politik maupun pembangunan sudah dapat dipastikan akan menimbulkan berbagai rintangan serta kendala yang beraneka ragam, dan semakin kompleksnya kehidupan dalam bermasyarakat dan bernegara. Dengan adanya berbagai rintangan dan kendala ini, maka manajemen sumber daya manusia dirasa penting bagi perusahaan, sehingga perusahaan mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu (Kasmir, 2016).

Dalam proses manajemen sumber daya manusia, perlu dilakukan teknik dalam pengelolaannya. Dessler (2017) mengemukakan bahwa teknik yang dibutuhkan manajer untuk melakukan pengelolaan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing- masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan.
3. Memilih kandidat pekerjaan.
4. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji (kompensasi karyawan).
6. Memberikan insentif dan manfaat.
7. Menilai kinerja.
8. Berkomunikasi (wawancara, konseling, dan pendisiplinan).
9. Melatih karyawan, dan mengembangkan manajer.
10. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan.

2.2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Larasati (2018) mengatakan bahwa sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Busro (2020), menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2.2 Motivasi

2.2.2.1 Pengertian Motivasi

Kebutuhan yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda, sehingga motivasi yang diperlukan atau yang dibutuhkan pun berbeda satu sama lainnya. Untuk mencapai sasaran-sasaran dari pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya diperlukan motivasi yang tinggi bagi setiap karyawan. Di bawah ini akan dijelaskan pengertian motivasi menurut beberapa ahli, yaitu:

Fachreza et al., (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Hanafi & Yohana, 2017). Lusri & Siagian (2017) menjelaskan bahwa motivasi (*motivation*) merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka disimpulkan motivasi kerja adalah merupakan suatu bagian yang penting di dalam suatu perusahaan yang fungsinya sebagai alat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan ingin dicapai oleh perusahaan. Motivasi juga mengandung dua tujuan utama yaitu untuk diri pribadi karyawan dan untuk tujuan perusahaan tempat dimana bekerja.

2.2.2.2 Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi (Fachreza et al., 2018). Beberapa teori motivasi tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan karyawan berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan (Muazaroh & Subaidi, 2019), yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*).

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, dan bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*).

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*).

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berintegrasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan Akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*).

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*).

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% dari kebutuhan aktualisasi diri (Muazaroh & Subaidi, 2019). Teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif. Dengan demikian, setiap pegawai harus dapat memotivasi dirinya sendiri agar dapat mencapai kepuasan kerja.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu:

- a. Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*). *Need For Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- b. Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*). *Need For Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

- c. *Kebutuhan Berafiliasi (N-Affil). Need For Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan dan dikenal dengan model dua faktor, yaitu:

- a) *Faktor Motivasional*. Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier, dan pengakuan orang lain.
- b) *Faktor Hygiene atau Pemeliharaan*. Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya. Faktor-faktor pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

2.2.2.3 Jenis - Jenis Motivasi

Menurut Susanto (2019) terdapat dua jenis motivasi, yaitu sebagai berikut:

- a. *Motivasi Positif (Insentif positif)*. Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
- b. *Motivasi negatif (insentif negatif)*. Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini

semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka tetap dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi di atas sering digunakan oleh suatu organisasi atau instansi. Dan dalam penggunaannya harus tepat, baik atau benar, dan juga seimbang agar dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai dan mencapai suatu keinginan atau kebutuhan para pegawai.

2.2.2.4 Indikator Motivasi

Rismayadi & Maemunah (2016) menyatakan bahwa beberapa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. *Aktualisasi Diri*. Kebutuhan naluriah pada manusia untuk melakukan yang terbaik dari yang dia bisa.
2. *Penghargaan*. Sesuatu yang diperoleh seseorang karena telah berhasil mendapatkan sesuatu setelah memberikan kontribusi.
3. *Kebutuhan Sosial*. Kebutuhan akan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya dalam kehidupan bermasyarakat.
4. *Kebutuhan Rasa Aman*. Jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, bebas dari rasa takut dan cemas.
5. *Kebutuhan Fisik*. Kebutuhan akan kekuatan, percaya diri, dan kemandirian.

2.2.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan didalam bekerja. Theodora (2015) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor, antara lain sebagai berikut:

1. *Keluarga dan Kebudayaan*. Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosila seperti orang tua dan teman.
2. *Konsep Diri*. Berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.

3. *Jenis Kelamin*. Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.
4. *Pengakuan dan Prestasi*. Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.
5. *Cita-Cita dan Aspirasi*. Suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.
6. *Kemampuan Belajar*. Meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.
7. *Kondisi Pegawai*. Kondisi Fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.
8. *Kondisi Lingkungan*. Merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.
9. *Unsur-unsur Dinamis Dalam Pekerjaan*. Adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.
10. *Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai*. Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai.

2.2.3 Kompetensi

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan

pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuan dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan.

Kompetensi adalah terminologi yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan beberapa pengertian tentang kompetensi (Priansa, 2017).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (Triastuti, 2019).

Menurut Agustian et al., (2018) menjelaskan bahwa 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. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.2.4 Pentingnya Kompetensi

Dessler (2017) menyatakan bahwa pentingnya kompetensi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis

Hubungan strategis antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan adalah peta strategis yang menjelaskan proses implementasi strategis perusahaan. Dan ingatlah bahwa peta strategi ini merupakan kumpulan hipotesis mengenai hal apa yang menciptakan nilai (*value*) dalam perusahaan.

- b. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Pondasi dasar kompetensi manajemen manapun sangat bergantung pada pengukuran yang baik. Khususnya, pengukuran harus menjelaskan dengan benar konstruksi tersebut.

- c. Memastikan hubungan sebab-akibat (*causal*)

Berpikir secara kausal dan memahami prinsip pengukuran membantu dalam memperkirakan hubungan kausal antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Dalam praktiknya, estimasi tersebut dapat berkisar dari asumsi judgemental hingga kuantitatif. Tugas yang paling penting adalah untuk merealisasikan bahwa estimasi tersebut adalah mungkin dan mengkalkulasikannya sebagai suatu kesempatan yang muncul.

- d. Mengkomunikasikan hasil kerja strategis sumber daya manusia pada atasan

Untuk mengatur kinerja strategis sumber daya manusia, harus mampu mengkomunikasikan pemahaman mengenai dampak strategis sumber daya manusia pada atasan.

2.2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Latief et al., (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka

tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

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

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi 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 dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi 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. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan

manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

7. Kemampuan Intelektual

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

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.2.4.2 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Busro (2018) menyatakan bahwa kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

2.2.4.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sugiyanto & Santoso (2018) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*)
Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini 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*)

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 dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

Berikut adalah dimensi-dimensi kompetensi, namun dimensi kompetensi dalam penelitian ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja pegawai.

2.2.4.4 Pengetahuan

2.2.4.4.1 Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran. Pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan. Namun bagi pegawai yang belum mempunyai pengetahuan cukup, maka akan bekerja tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan tenaga serta faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh pegawai berpengetahuan kurang. Pemborosan ini akan mempertinggi

biaya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengetahuan mencerminkan kemampuan kognitif seorang karyawan berupa kemampuan untuk mengenal, memahami, menyadari dan menghayati suatu tugas/pekerjaan. Karena itu, pengetahuan seseorang karyawan dapat dikembangkan melalui pendidikan, baik formal maupun non formal serta pengalaman. Pendidikan membekali seseorang dengan dasar-dasar pengetahuan, teori, logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis serta pengembangan watak dan kepribadian (Mussardo, 2019).

Menurut Notoadmojo (2017) pengetahuan adalah hasil penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimiliki (mata, hidung, telinga, dan sebagainya). Jadi pengetahuan adalah berbagai macam hal yang diperoleh oleh seseorang melalui panca indera. Pengetahuan merupakan suatu ilmu atau pemahaman seseorang yang didapat setelah seseorang tersebut melakukan suatu penelitian terhadap objek tertentu. Definisi yang paling sederhana dari pengetahuan adalah kapasitas untuk melakukan tindakan. Jadi pengetahuan adalah berbagai informasi dan data yang telah kita ketahui kemudian setelah mengetahui tersebut kemudian muncullah berbagai pertanyaan untuk mengevaluasi kemampuan yang telah diperoleh (Paulus Wahana, 2016).

Pengetahuan yang tercakup dalam domain kognitif menurut Notoatmodjo (2017) mempunyai 6 tingkatan, yaitu:

a. Tahu (*know*)

Tahu diartikan sebagai mengingat kembali (*recall*) suatu materi yang telah dipelajari dan diterima dari sebelumnya. Tahu merupakan tingkatan yang paling rendah. Kata kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang telah dipelajari antara lain mampu menyebutkan, menguraikan, mendefinisikan suatu materi secara benar.

b. Memahami (*comprehension*)

Memahami merupakan suatu kemampuan untuk menjelaskan dan menginterpretasikan materi yang diketahui secara benar. Orang yang telah paham terhadap suatu materi atau objek harus dapat menyebutkan, menjelaskan, menyimpulkan, dan sebagainya.

c. Aplikasi (*application*)

Aplikasi merupakan kemampuan seseorang yang telah memahami suatu materi atau objek dapat menggunakan atau mengaplikasikan prinsip yang diketahui tersebut pada situasi atau kondisi yang sebenarnya. Aplikasi disini dapat diartikan sebagai aplikasi atau penggunaan hukum-hukum, rumus, metode, prinsip, dan sebagainya dalam konteks atau situasi yang lain.

d. Analisis (*analysis*)

Analisis merupakan suatu kemampuan seseorang untuk menjabarkan materi atau objek tertentu ke dalam komponen komponen yang terdapat dalam suatu masalah dan berkaitan satu sama lain. Pengetahuan seseorang sudah sampai pada tingkat analisis, apabila orang tersebut telah dapat membedakan, memisahkan, mengelompokkan dan membuat diagram (bagan) terhadap pengetahuan atas objek tertentu.

e. Sintesis (*synthesis*)

Sintesis merupakan suatu kemampuan seseorang untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian suatu objek tertentu ke dalam bentuk keseluruhan yang baru. Dengan kata lain sintesis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formulasi baru dari formulasi-formulasi yang telah ada.

f. Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi merupakan suatu kemampuan seseorang untuk melakukan penilaian terhadap suatu materi atau objek tertentu. Penilaian itu didasarkan pada suatu kriteria yang ditentukan sendiri, atau menggunakan kriteria-kriteria yang telah ada.

Menurut Saprudin, (2018) menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan penginderaan manusia, atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan lain sebagainya). Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu.

Penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia, yaitu indera penglihatan, pendengaran dan rasa.

2.2.4.4.2 Pentingnya Pengetahuan

Pengetahuan atau kognitif merupakan domain yang sangat penting untuk terbentuknya tindakan seseorang (*Over Behaviour*). Menurut (Notoadmojo, 2017) Dari pengalaman dan penelitian ternyata perilaku yang didasari oleh pengetahuan akan lebih langgeng daripada perilaku yang tidak didasari oleh pengetahuan. Sebelum orang mengadopsi perilaku baru (berperilaku baru didalam diri seseorang terjadi proses yang berurutan yakni:

1. *Awareness* (kesadaran) dimana orang tersebut menyadari dalam arti mengetahui terlebih dahulu terhadap stimulus (objek).
2. *Interest* (merasa tertarik) terhadap stimulus atau objek tersebut. Disini sikap subjek sudah mulai timbul
3. *Evaluation* (menimbang-nimbang) terhadap baik dan tidaknya stimulus tersebut bagi dirinya.
4. *Trial*, sikap dimana subjek mulai mencoba melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang kehendaki oleh stimulus.
5. *Adaption*, dimana subjek telah berperilaku baru sesuai dengan pengetahuan, kesadaran dan sikapnya terhadap stimulus. Apabila penerimaan perilaku baru atau adopsi perilaku melalui proses seperti ini, dimana didasari oleh pengetahuan, kesadaran dan sikap yang positif, maka perilaku tersebut akan bersifat langgeng (*long lasting*). Sebaliknya, apabila perilaku itu tidak didasari oleh pengetahuan dan kesadaran akan tidak berlangsung lama. Jadi, pentingnya pengetahuan disini adalah dapat menjadi dasar dalam merubah perilaku sehingga perilaku itu langgeng.

2.2.4.4.3 Dimensi dan Indikator Pengetahuan

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang mengisolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat diunakan untuk

megevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Mussardo (2019) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Pendidikan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan pekerjaan
2. Pengetahuan pegawai tentang prosedur pelaksanaan tugas
3. Pemahaman pegawai terhadap prosedur pelaksanaan tugasnya Dimensi

Pengalaman

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai
2. Prestasi kerja yang dimiliki pegawai
3. Ketenangan pegawai saat bekerja

Dimensi Minat

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kehadiran
2. Kepatuhan terhadap atasan
3. Sikap terhadap pekerjaan

2.2.4.5 Keterampilan

2.2.4.5.1 Pengertian Keterampilan

Menurut Lian (2015:17) Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa

keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

Keterampilan adalah perilaku yang terkait dengan tugas, yang bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui pelatihan dan batuan orang lain. Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Adapun perilaku adalah manifestasi kepribadian dan sikap yang ditunjukkan ketika seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku (Umar et al., 2018).

Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan), aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil. akan memperlambat tujuan organisasi. Untuk pegawai baru atau pegawai dengan tugas baru diperlukan tambahan kemampuan guna pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Dewi, N. & Utama, 2016). Gibert et al., (2017) menjelaskan bahwa keterampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan berarti kemampuan untuk mengoperasikan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat yang membutuhkan kemampuan dasar.

2.2.4.5.2 Pentingnya Keterampilan

Menurut Winata et al., (2016) Keterampilan merupakan domain yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keterampilan yang lebih baik akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai, berikut adalah ciri-ciri pegawai yang telah memiliki keterampilan dengan baik:

1. Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan.
2. Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat.
3. Jarang sekali melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.

4. Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

2.2.4.5.3 Dimensi dan Indikator Keterampilan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Winata et al., (2016) menyatakan bahwa indikator keterampilan dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Kecakapan

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

Dimensi Kepribadian

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengendalikan diri
2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
3. Komitmen terhadap pekerjaan

Dimensi Latihan indikatornya adalah kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.

2.2.4.6 Kemampuan

2.2.4.6.1 Pengertian Kemampuan

Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Menurut Abdulqadir (2016) kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil

guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Kemampuan adalah sifat yang dibawa sejak lahir/dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan tugasnya. Kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas/pekerjaan. Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Tidak semua karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik meskipun sudah dimotivasi dengan baik (Wijaya & Andreani, 2015).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan pegawai dalam penelitian ini adalah semua potensi yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, sikap, pengalaman, dan pendidikan.

2.2.4.6.2 Pentingnya Kemampuan

Pentingnya kemampuan karena kemampuan adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung kinerja karyawan, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Kemampuan semakin penting karena manajer memberikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka dapat bekerja dengan hasil yang maksimal. Motivasi dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. Untuk memberikan kemampuan pada masing-masing karyawan, manajer harus mengetahui motif dan kemampuan yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*uncocious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, baik kebutuhan jasmani maupun rohani (Hendra, 2020).

2.2.4.6.3 Dimensi dan Indikator Kemampuan

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Sedarmayanti (2016) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

Dimensi Kemampuan Intelektual

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Pendidikan
2. Kemahiran berhitung

Dimensi Kemampuan Fisik

Dengan indikator sebagai berikut:

1. Kesanggupan Kerja
2. Masa Kerja

2.2.5 Disiplin

2.2.5.1 Pengertian Disiplin

Disiplin merupakan sesuatu yang lebih banyak berasal dari dalam diri sendiri. Disiplin akan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan mengikuti peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan. Dengan disiplinnya para karyawan, maka prestasi kerja karyawan juga akan meningkat, yang berujung kepada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu kedisiplinan memiliki pengaruh penting terhadap proses pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya

tujuan perusahaan. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi (Ginting, 2018).

Menurut Faslah & Savitri (2017) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan bentuk kepatuhan karyawan terhadap peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan dan selalu bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

2.2.5.2 Jenis-Jenis Disiplin

Purnama & Kempa (2016), menjelaskan bahwa ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Disiplin Preventif. Suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi 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.
- b. Disiplin Korektif. Suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui 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.

2.2.5.3 Indikator Disiplin

Menurut Rep et al., (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja dibagi dalam empat dimensi, diantaranya adalah:

1. *Taat Terhadap Aturan Waktu.* Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. *Taat Terhadap Peraturan Perusahaan.* Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. *Taat Terhadap Aturan Perilaku Dalam Pekerjaan.* Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. *Taat Terhadap Peraturan Lainnya.* Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.2.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Rep et al., (2016) memberikan penjelasan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. *Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi.* 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.
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 dapat merugikan aturan disiplin yang telah 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.
4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sangsi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
5. Ada Tidaknya Pengawasan Pemimpin. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Karyawan. Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara 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.
7. Diciptakan Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah:
 - a. Saling menghormati, bila bertemu 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.

2.2.6 Kompensasi

2.2.6.1 Pengertian Kompensasi

Bagi setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan pastilah mengharapkan balas jasa atas apa yang telah diberikan dan dilakukan untuk perusahaan. Pada dasarnya gaji atau upah merupakan alasan utama bagi karyawan untuk bekerja, selanjutnya karyawan akan mengharapkan balas jasa yang lebih dari sekedar gaji atas apa yang dihasilkan untuk perusahaan, seperti bonus, insentif, dan tunjangan non financial seperti reward dan peluang promosi.

Berikut penjelasan pengertian kompensasi menurut beberapa ahli, di antaranya, Nursam (2017) yang mendefenisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan atau kontribusikan kepada pekerjaannya. Menurut Leonardo & Andreani, (2015), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Dessler (2017), kompensasi karyawan (*employee compensation*) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Menurut Heryenzus (2018) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau balas jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

2.2.6.2 Jenis - Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (2017), Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung atau *direct financial payments* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran finansial tidak langsung atau *indirect financial payments* (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).

Menurut Dessler (2017) pemberi kerja dapat melakukan pembayaran finansial langsung kepada karyawan berdasarkan pada bertambahnya waktu atau berdasarkan pada kinerja.

Menurut Sudaryo et al., (2018) kompensasi dapat dikategorikan ke dalam dua golongan sebagai berikut:

1. *Kompensasi Langsung* artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
2. *Kompensasi Tidak Langsung* adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Jenis-jenis kompensasi menurut Heryati (2016), adalah sebagai berikut:

- 1 ***Kompensasi Finansial***, kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan):
 - a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji/upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, dan saham komulatif.
 - b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, dan pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. **Kompensasi Non Finansial**, kompensasi non finansial terdiri dari beberapa karir yang mencakup keamanan jabatan, peluang promosi, adanya pengakuan terhadap karya, temuan baru, dan prestasi istimewa. Sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

2.2.6.3. Indikator Kompensasi

Menurut Sudaryo et al., (2018) indikator kompensasi sebagai berikut:

1. **Gaji dan Upah**, gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Sedangkan upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan.
2. **Insentif**, merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji dan upah yang diberikan oleh organisasi.
3. **Tunjangan**, tunjangan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan.
4. **Fasilitas**, mewakili jumlah substansial dan kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal. Contohnya ialah kendaraan, alat komunikasi, dan lainnya.

Menurut Putra & Mujiati, (2016) indikator-indikator kompensasi adalah:

1. **Gaji**. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotannya dalam sebuah perusahaan.
2. **Upah**. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

3. **Insentif.** Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang bisa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
4. **Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefit).** Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

Putra & Mujiati (2016) dalam praktiknya kompensasi yang diberikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain.

2.2.6.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Ada banyak faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam menetapkan dan memberikan kompensasi kepada seluruh karyawan. Menurut Aziz (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

1. **Faktor Pemerintah.** Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi / angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
2. **Kesepakatan Tawar Menawar.** Kesepakatan antara perusahaan dan pegawai. Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.
3. **Standar dan Biaya Hidup Pegawai.** Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan

standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4. ***Ukuran Perbandingan Upah.*** Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
5. ***Permintaan dan Persediaan.*** Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
6. ***Kemampuan Membayar.*** Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.2.7 Kinerja Karyawan

2.2.7.1 Pengertian Kinerja

Setiap perusahaan di dalam menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Yang terdiri dari elemen elemen sumber daya manusia (karyawan) yang mempunyai tugas serta tanggung jawab yang sudah diberikan dan harus dilaksanakan dengan tujuan optimalisasi dan efisiensi pencapaian tujuan yang akan dicapai, baik yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun secara berkelompok (tim). Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja para karyawannya, karena karyawan

adalah penggerak utama untuk setiap kegiatan operasional perusahaan dan yang harus berperan aktif demi tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya Nursam (2017) mendefinisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Rani & Mayasari (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja menurut Moehariono (2018) adalah *“performance management can be defined as a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individual and teams”* (manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim).

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian tingkat keberhasilan yang diraih oleh karyawan dalam pekerjaannya, yang di dalam prosesnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas dari setiap karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.

2.2.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan,

mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Edison et al., 2016). Tujuan penilaian kinerja atau prestasi karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan / efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah- insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Menurut Ratnasari (2017), terdapat beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Teknik yang dapat dipergunakan dalam evaluasi individu adalah sebagai berikut:

1. *Written Essays*

Teknik ini memberikan evaluasi kerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

2. *Critical Incidents*

Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

3. *Graphic Rating Scales*

Teknik ini merupakan metode evaluasi di mana evaluator memperingkat faktor kinerja dalam skala inkremental.

4. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengkombinasi elemen utama dari *critical incident* dan *graphic rating scale*. Penilaian memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.

5. *Group Order Ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja dari terbaik ke terburuk.

6. *Individual Ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menyusun/rank-order pekerja dari terbaik ke terburuk.

7. *Paired Comparison*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasarkan pada jumlah nilai supervisor yang dicapai pekerja.

2.2.7.3 Indikator Kinerja

Menurut Hardiansyah (2018) indikator kinerja dideskripsikan sebagai berikut:

1. *Target*. Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. *Kualitas*. Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kualitas pelanggan.
3. *Waktu Penyelesaian*. Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini juga berlaku terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan atau organisasi.
4. *Taat Asas*. Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator kinerja menurut Ratnasari (2017), pekerjaan dapat diukur antara lain dengan:

1. Jumlah Pekerjaan. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan sesuai kualitas pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu. Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu sesuai dengan ketentuan.
4. Kehadiran. Setiap pekerjaan harus memenuhi absensi atau kehadiran karyawan dalam bekerja sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama. Kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan karena kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2.7.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Motivasi

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Lusri & Siagian, 2017). Menurut Rismayadi (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang karyawan lakukan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan.

2. Kompetensi

Menurut Rahmisyari (2017) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a. Keyakinan dan Nilai-nilai
- b. Keterampilan
- c. Pengalaman
- d. Karakteristik Kepribadian
- d. Motivasi
- e. Isu Emosional
- f. Kemampuan Intelektual
- g. Budaya Organisasi

3. Disiplin

Menurut Sidanti (2015) sikap dan mental yang berupa disiplin kerja, etika kerja, dan motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faslah & Savitri, (2017) disiplin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin atau taat terhadap peraturan yang telah disepakati dalam organisasi perlu dilakukan oleh setiap karyawan.

4. Kompensasi

Menurut Jufrizen (2018) jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja karyawan seperti mogok kerja dan meningkatkan keluhan-keluhan. Hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai seperti gaji, jaminan sosial dan keamanan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sudaryo et al., 2018).

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Penelitian ini membahas tentang motivasi, kompetensi, disiplin kerja, dan kompensasi. Kinerja karyawan sangat berpengaruh kepada pencapaian perusahaan, karena dengan kinerja atau prestasi karyawan yang bagus akan meningkatkan produktivitas karyawan yang berujung kepada pencapaian hasil yang di peroleh perusahaan.

2.3.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja, para atasan maupun manajer juga harus memberikan motivasi kepada para karyawan, hal ini berujung kepada semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan. Semangat dalam bekerja sangat diperlukan, salah satu penunjang semangat adalah pemberian motivasi kerja oleh atasan. Tanpa semangat, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan standar atau biasa biasa saja. Maka dari itu, dengan peran motivasi kerja akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, selalu berusaha mencapai target yang diberikan, dan memberikan hasil yang optimal dengan mengikuti ketentuan- ketentuan dan aturan-aturan yang sudah ditetapkan perusahaan.

Menghasilkan kinerja karyawan yang gemilang adalah upaya oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dari perusahaan tersebut yaitu menciptakan perusahaan yang bernilai tinggi dan menghasilkan keuntungan yang tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Jufrizen (2018), bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian. Seperti penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Heryati (2016) menunjukkan motivasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Sukidi & Wajdi (2017), bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Keterkaitan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan kompetensi adalah kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Sebagai contoh, pihak manajemen berjalan-jalan dilingkungan kantor. Tanpa mengetahui mengapa manajer berjalan-jalan dilingkungan kantor. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan di lingkungan kantor tersebut dapat diasumsikan memantau suatu pekerjaan (Saprudin, 2018).

2.3.3 Keterkaitan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberian kompensasi berupa gaji, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya beserta motivasi yang sesuai harapan belum seutuhnya dapat melahirkan karyawan dengan kinerja yang baik, akan tetapi faktor kedisiplinan juga sangat diperlukan. Seperti yang dikatakan oleh Faslah & Savitri (2017), bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.

Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan kerja yang diatur dan diterapkan oleh perusahaan, akan membuat karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi dapat membuat karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya dengan teratur, tertib dan lancar, dan tepat waktu sehingga hasil kerja yang dicapai (kinerja) akan meningkat dan pastinya akan berdampak kepada hasil yang diperoleh perusahaan. Seperti penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Purnama & Kempa (2016), Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian Lasmaya (2016), yang menyatakan disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Keterkaitan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi. Kompensasi merupakan alasan utama mengapa seseorang mau bekerja, dan kompensasi menjadi indikator paling dominan dalam menciptakan kinerja pegawai (Saprudin, 2018). Menurut Dessler (2017) pemberi kerja dapat melakukan pembayaran finansial langsung kepada karyawan berdasarkan pada bertambahnya waktu atau berdasarkan pada kinerja.

Pada dasarnya gaji atau upah merupakan alasan utama bagi karyawan untuk bekerja, selanjutnya karyawan akan mengharapkan balas jasa yang lebih dari sekedar gaji atas apa yang dihasilkan untuk perusahaan, seperti bonus, insentif, dan tunjangan non financial seperti reward dan peluang promosi. Dengan pemberian kompensasi yang

sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan, maka karyawan akan selalu terdorong untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan melalui kinerja yang dimiliki (Astarina, 2018). Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kuncoro (2019) kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir yang telah dibuat sebelumnya, maka peneliti dapat membuat hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tektonindo Henida Jaya Grup.

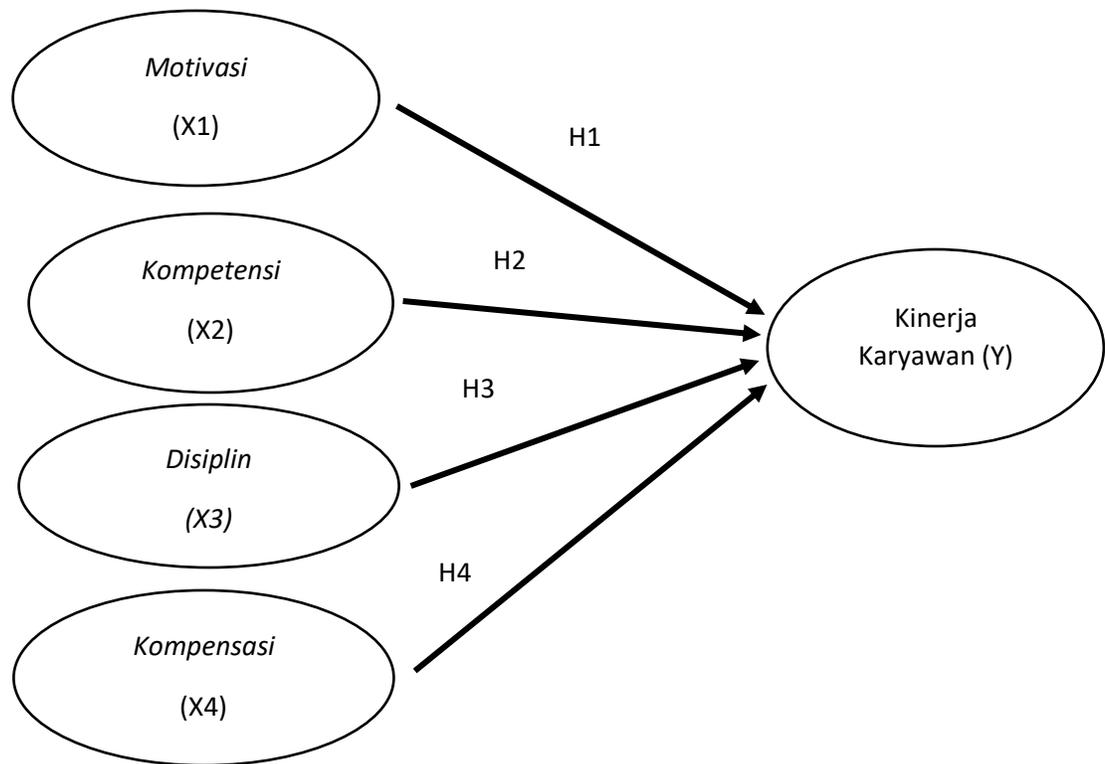
H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tektonindo Henida Jaya Grup.

H3: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tektonindo Henida Jaya Grup.

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tektonindo Henida Jaya Grup.

2.5. Kerangka Konseptual Pemikiran

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat gambar kerangka pemikiran gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Tabel 2.1 Tabel Kerangka Konseptual

| Landasan Teori | Penelitian Terdahulu |
|--|---|
| <p>Hipotesis 1:</p> <p>Priansa (2014) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.</p> | <p>Hipotesis 1:</p> <p>Penelitian Orrocoma, Tumbel dan Asaloei (2018)</p> |
| <p>Hipotesis 2:</p> <p>Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi</p> | <p>Hipotesis 2:</p> <p>Mangkunegara dan Agustine (2016)</p> |

| | |
|--|-----------------------------------|
| atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut | |
| Hipotesis 3: Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. | Hipotesis 3: Jon Maizar (2017) |
| Hipotesis 4: Bangun (2012), yang mendefenisikan kompensasi sebagai sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka berikan atau kontribusikan kepada pekerjaannya. | Hipotesis 4: Kuncoro (2019) |

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat diketahui variabel independent (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel terikat baik secara parsial. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Motivasi (X_1), kompetensi (X_2), disiplin (X_3), dan kompensasi (X_4). Variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi dari adanya perubahan variable bebas. Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Dengan demikian dapat dijelaskan dalam kerangka konseptual ini bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada teori Kasmir (2016) dan penelitian Margaretha, Perizade, Widiyanti, dan Zunaidah (2020). Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal tersebut didasarkan pada teori Sedarmayanti (2016) dan penelitian Mangkunegara dan Agustine (2016). Disiplin

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemikiran ini didasarkan pada teori Larasati (2018) dan penelitian Maizar (2017). Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemikiran ini didasarkan pada teori Dessler (2017) dan penelitian Wahyuningsih dan Maelani (2018).