

# **TESIS**

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA PADA KANTOR DINAS PARIWISATA KOTA MAKASSAR**

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister  
Disusun dan diajukan oleh

**IMAN ARIFIN  
A012221098**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
MELALUI MOTIVASI KERJA PADA KANTOR DINAS PARIWISATA KOTA  
MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**IMAN ARIFIN**  
**NIM A012221098**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **16 Oktober 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

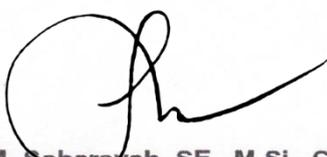
Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

  
Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si  
Nip. 19581231 198601 1 008

  
Dr. Fauziah Umar., SE., M.Si  
Nip. 196107131987022001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

  
Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM  
NIP 196806291994031002

  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin  
Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM  
NIP 196402051988101001

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DOKUMEN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya selaku mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin :

Nama : Iman Arifin  
NIM : A012221098  
Jurusan / Fakultas : Manajemen / Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Perguruan Tinggi : Universitas Hasanuddin Makassar ( UNHAS )  
Angkatan : 20221  
Alamat : Jln. Perintis Kemerdekaan 7 Makassar

Menyatakan bahwa dokumen yang saya upload pada halaman pendaftaran adalah benar-benar sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab .

Makassar, 4 November 2024

  
(Iman Arifin)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt, karena telah memberikan nikmat yang begitu banyak sehingga peneliti mampu menyelesaikan karya tulis ilmiah ini yang berjudul “ ***Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar*** “. Salam dan shalawat kepada baginda Rasulullah Saw yang diutus oleh Allah Swt di muka bumi sebagai penyempurna akhlak manusia dan menjadi rahmat bagi semesta alam.

Peneliti menyadari bahwa selesainya tesis ini tidak lepas dari bantuan dan kerjasama dari segala pihak yang dengan rela dan ikhlas turut serta dalam penyusunan tesis ini. Untuk itu dengan setulus peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar, beserta jajarannya, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk menjadi bagian dari civitas akademik Universitas Hasanuddin.
2. Bapak **Prof. Dr. Abd Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan dan menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
3. Bapak **Dr. Ir Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM**, selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas ekonomi dan bisnis, Universitas Hasanuddin Makassar, atas kesempatan yang telah

diberikan untuk mengikuti proses perkuliahan dan menimba ilmu di Program Studi Magister Manajemen.

4. Bapak **Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si**, selaku pembimbing utama dan ibu **Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si** selaku pembimbing pendamping, yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam penelitian penulis, tak lupa beliau juga mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis dengan baik.
5. Bapak **Prof. Dr. Maat Pono, SE., M.Si**, Bapak **Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, SE., M.Agr.** dan **Dr. Nur Alamzah, SE., M.Si**, selaku tim penguji pada seminar usul, seminar hasil dan ujian akhir, atas segala masukan yang bermanfaat dan waktu yang telah diberikan selama penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh staff Program Studi Magister Manajemen dan pegawai di Universitas Hasanuddin yang membantu penulis selama pengurusan berkas dan referensi terkait penelitian dalam tesis.
7. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan dan perhatian serta doa kepada penulis.
8. Kepada kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar yang senantiasa memberikan izin dalam melakukan penelitian.
9. Kepada seluruh keluarga besar penulis, yang telah memberikan doa, support selama memulai perkuliahan sampai pada tahap proses penyelesaian studi.
10. Kepada seluruh teman-teman kelas Prodi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, terima kasih atas kebersamaan selama perkuliahan.

Segala kerendahan hati penulis penulis menyadari semoga dengan

bantuan yang kalian berikan dapat bernilai pahala disisinya. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu, mohon maaf apabila terdapat kesalahan atau hal-hal yang kurang berkenan dalam tesis ini. Penulis berharap tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pembaca.

Makassar, 16 Oktober 2024

Penulis

**Iman Arifin**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	16
1.3 Tujuan Penelitian .....	17
1.4 Kegunaan Penelitian.....	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>21</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.2 Kepemimpinan.....	30
2.3 Kompetensi.....	41
2.4 Motivasi Kerja .....	47
2.5 Kinerja pegawai .....	60
2.6 Tinjauan Empiris .....	68
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>80</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	80
3.2 Hipotesis.....	83
<b>BAB IV METODE PENELITIAN.....</b>	<b>92</b>

4.1 Rancangan Penelitian.....	92
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	93
4.3 Populasi dan Sampel.....	93
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	94
4.5 Metode Pengumpulan Data .....	95
4.6 Definisi Variabel Dan Operasional Penelitian.....	97
4.7 Instrumen Penelitian .....	101
4.8 Metode Analisis Data .....	102
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>110</b>
5.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	110
5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	117
5.3 Metode Analisis Data .....	123
5.4 Gambaran Umum Responden .....	135
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>146</b>
6.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	146
6.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	147
6.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	149
6.4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar .....	151

6.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	152
6.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	154
6.7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar.....	156
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>158</b>
7.1 Kesimpulan.....	158
7.2 Saran .....	160
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>163</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>173</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pelaksanaan Rencana Kerja Tahun 2020 .....	11
Tabel 1.2 Evaluasi Pelaksanaan Rencan Kinerja Tahun 2021 .....	13
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	74
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan .....	94
Tabel 4.2 Skala Pengukuran Likert .....	96
Tabel 4.3 Definisi Operasional .....	98
Tabel 4.4 Skor Penilaian Terhadap Jawaban Pada Kuesioner.....	101
Tabel 5.1 Uji Validitas Kepemimpinan .....	117
Tabel 5.2 Uji Validitas Kompetensi .....	118
Tabel 5.3 Uji Validitas Motivasi Kerja .....	120
Tabel 5.4 Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	121
Tabel 5.5 Uji Reabilitas Kepemimpinan.....	122
Tabel 5.6 Uji Reabilitas Kompetensi.....	122
Tabel 5.7 Uji Reabilitas Motivasi Kerja .....	122
Tabel 5.8 Uji Reabilitas Kinerja Pegawai.....	122
Tabel 5.9 Tabel Uji Reabilitas.....	122
Tabel 5.10 Analisis Statistik Deskriptif.....	123
Tabel 5.11 Uji t Model I.....	125
Tabel 5.12 Uji t Model II.....	126
Tabel 5.13 Uji F Model I .....	128
Tabel 5.14 Uji Uji F Model II .....	128
Tabel 5.15 Uji Model I.....	129
Tabel 5.16 Uji Model II.....	130
Tabel 5.17 Hasil Uji <i>Path Analysis</i> .....	131
Tabel 5.18 Deskripsi Uji Sobel.....	132
Tabel 5.19 Deskripsi Uji Hipotesis .....	133
Tabel 5.20 Karakteristik Responden Berdasarkan Kelamin.....	136
Tabel 5.21 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	136
Tabel 5.22 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	137
Tabel 5.23 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	138
Tabel 5.24 Presentase Karakteristik Responden.....	139
Tabel 5.25 Hasil Jawaban Responden Kepemimpinan .....	140
Tabel 5.26 Hasil Jawaban Responden Kompetensi .....	141
Tabel 5.27 Hasil Jawaban Responden Motivasi Kerja.....	143
Tabel 5.28 Hasil Jawaban Responden Kinerja Pegawai .....	144

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	82
Gambar 4.1 Model Analisis Jalur (Path Analysis.....	107
Gambar 5.1 Hasil Uji Sobel Online 1.....	134
Gambar 5.2 Hasil Uji Sobel Online 2.....	134

## ABSTRAK

IMAN ARIFIN. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Fauziah Umar).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai, (2) pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dan (3) pengaruh kepemimpinan dan kompetensi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian dilakukan pada kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 98 responden. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan uji sobel untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel *intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (2) kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan (3) kepemimpinan dan kompetensi memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Kata kunci: kepemimpinan, kompetensi, motivasi kerja, kinerja pegawai



## ABSTRACT

IMAN ARIFIN. *The Influence of Leadership and Competency on Employees' Performance through Work Motivation in Makassar City Tourism Office* (supervised by Nurdin Brasit and Fauziah Umar)

This research aims to disclose: (1) the influence of the leadership and competency on the employees' work motivation, (2) the influence of the leadership, competency and work motivation on the employees' performance, (3) the influence of the leadership and competency mediated by the work motivation on the employees' performance. The research was conducted in the Makassar City Tourism Office. This study used the quantitative method. The populations and samples in the research were as many as 98 respondents. The research data were collected using the questionnaire containing the statements. The data analysis method used was the path analysis and Sobel test to determine the indirect influence of the intervening variables. The research results of indicate that: (1) the leadership and competency have the positive and significant effect on the work motivation, (2) the leadership, competency and work motivation have the positive and significant influence on the employees' performance, (3) the leadership and competency have the indirect effect on the employees' performance through the work motivation

Key words: leadership, competence, work motivation, employee's performance



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi saat sekarang ini dalam pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan perkara yang mudah , oleh karena itu berbagai instrumen yang perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses adanya pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keunggulan kompetitif. Instansi pemerintah hendaknya citra positif di mata masyarakat dengan cara tidak mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam hal ini seorang pemimpin mesti memberikan pelayanan dan pengembangan yang baik dalam organisasi, bahkan seorang pemimpin sebagai penggerak utama dalam mengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah aktivitas manajemen yang tidak akan pernah bisa diabaikan dari pengelolaan sebuah instansi pemerintahan. Organisasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu memfasilitasi, mengurus bagaimana SDM yang direkrut berkontribusi untuk kepentingan bersama dalam organisasi. Organisasi swasta dan pemerintahan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik

Menurut (Marniati dan Adjunct, 2020) manajemen sumber daya manusia berhubungan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan Menurut (Hasibuan, 2015) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Organisasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu memfasilitasi, mengurus bagaimana SDM yang direkrut berkontribusi untuk kepentingan bersama dalam organisasi. Organisasi swasta dan pemerintahan membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Begitu juga organisasi besar dan kecil membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Manusia merupakan komponen penting dalam sumber daya yang ada dan sangat penting dalam usaha suatu organisasi, lembaga, atau instansi pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai keutuhan orang-orang yang ada dalam sebuah lembaga yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi tersebut, sehingga membutuhkan perhatian penuh agar dapat menjalankan tugasnya masing-masing dengan baik.

Dalam proses pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan kepemimpinan yang baik dalam memberi transfer pengetahuan, membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan tonggak dari adanya pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik maka akan sulit untuk mencapai dari adanya tujuan organisasi dan akan sulit beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi baik didalam maupun di luar organisasi.

Menurut (Robbins dan Coulter, 2010) Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi. Pada dasarnya setiap pemimpin memberikan pengaruh terhadap bawahannya misalnya adanya motivasi kerja dan pemberian Kompensasi yang sesuai demi meningkatkan kinerja adanya pegawai dalam suatu organisasi atau instansi.

Menurut (Beni agus dan Enni Sustiyatik, 2020) Kepemimpinan (Leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya atau anggotanya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan juga

merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat

Menurut (Wendi Sepmady Hutahaeen , 2021) kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin dari macam- macam faktor baik faktor internal maupun faktor eksternal serta adanya keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang atau bawahan. Sedangkan Menurut (Hasnawati dkk, 2021) seorang pemimpin berperanan sangat penting untuk menggerakkan, mempengaruhi dan memberdayakan bawahannya secara terintegrasi untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan. Adanya perubahan dalam organisasi itu ditentukan oleh bagaimana Kepemimpinanyang diterapkan , tentu ini menjadi tantangan tersendiri oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan anggotanya. Penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa (2021) menunjukkan bahwa Kepemimpinana memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Chaerul Anwar (2021) menunjukkan bahwa Kepemimpinanberpengaruh positif tidak signifikan terhadap transfer pengetahuan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan setiap pemimpin mempunyai karakter yang berbeda beda, tingkah laku, dan watak kepribadian tersendiri yang membedakan dengan orang lain. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Semakin tepat penggunaan tipe Kepemimpinan dengan lingkungan dan karyawan maka semakin semakin baik kinerja yang dicapai. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain dari adanya kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang maka dalam sebuah organisasi kompetensi juga merupakan hal yang mesti di perhatikan oleh organisasi karena berbicara tentang kemampuan seseorang atau individu dalam menjalankan setiap pekerjaan dimana seseorang dapat bekerja dengan baik apabila kepemimpinan yang dimiliki seseorang serta kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dapat berjalan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja kedepannya.

Menurut Yusup (2021:4) Kompetensi adalah karakter yang dimiliki oleh individu sebagai penyebab adanya keefektifan dan hasil dalam melakukan pekerjaan yang dimiliki oleh setiap individu dimana sudah melekat dalam diri seseorang serta mengembangkan kompetensi dalam hal pengetahuan dan kemampuan yang dapat dilakukan oleh seseorang . Sedangkan menurut (Trisnowati dan Fahri, 2023) Kompetensi adalah

sekumpulan pengetahuan, perilaku dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mencapai tujuan. Kompetensi diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan belajar mandiri dengan memanfaatkan sumber belajar.

Menurut (Wibowo , 2013) mengatakan bahwa kompetensi yang dimiliki pada suatu individu ini dimanfaatkan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan, berdasarkan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki, melalui profesionalisme atau keunggulan pada bidang tertentu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Gusnadi, 2022 ) menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan variabel motivasi sebagai variabel intervening juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Arif Rahman, 2020) menunjukkan bahwa variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja relawan, hal ini dapat dilihat dari keahlian, keterampilan, dan kreativitas dari kinerja relawan

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada dasarnya sekumpulan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh manusia dalam melakukan pekerjaan.. Sehingga pada dasarnya setiap individu karyawan mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang dikuasainya. Itupun melalui tahap proses untuk dapat digunakan di dalam dunia kerja. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh adanya motivasi yang sering kali menjadi harapan setiap para pekerja .

Memotivasi seseorang tidak semudah apa yang diduga , dalam artian bahwa motivasi yang baik apabila itu bersumber dari dalam diri seorang pegawai disisi lain bahwa motivasi juga tidak lepas dari adanya peran lingkungan setempat sebagai bentuk dorongan dari luar diri seseorang.

Menurut (Robbins, 2010) menyatakan motivasi mampu memengaruhi kinerja karyawan, karena apabila karyawan termotivasi dalam bekerja, maka seseorang akan bekerja dengan senang dan dengan bersemangat, sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang timbul dari dalam atau dari luar diri seseorang sehingga dapat mendorong orang tersebut untuk bekerja dengan baik. Sedangkan Menurut (Hasibuan, 2015) menyatakan motivasi merupakan pemberian daya pegerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan yang diinginkan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nurfadila (2022) menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki keterkaitan dengan variabelkinerja dikarenakan apabila seorang karyawan merasa termotivasi oleh apa yang dilakukannya kepada perusahaan akan memberikan kinerja yang maksimal sehingga akan menguntungkan pihak perusahaan. Banyak dari indikator dalam variabel motivasi yang mendukung peningkatan kinerja seperti pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan kepada

karyawan yang berprestasi akan memacu karyawan tersebut untuk lebih meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan.

Hal ini didukung oleh Iman dkk, dalam Nurfadila (2022) dalam penelitiannya dimana Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulut Cabang Calaca. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Dicky Ari Vanjery MD (2016) menunjukkan bahwaterdapat pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum Kementerian Dalam Negeri ditentukan oleh dimensi motif, harapan dan insentif, faktor lain yang mempengaruhi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan penghargaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Susana Marcela Tuwok (2016) menunjukkan bahwa variabel motivasi secara varsial berpengaruh terhadap prestasi kerja. Juga Penelitian yang dilakukan oleh Naftalli Suzan (2021) menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kompetensi pegawai pada sekolah swasta kota makassar. Pemberian motivasi dapat memberikan efek yang positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi.

Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yaitu lingkungan kerja, pemimpin dan kepemimpinan, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, bimbingan atau dorongan atasan, dan kompensasi. Sedangkan faktor internal yaitu

pembawaan individu, tingkat pendidikan, pengalaman masa lampau, keinginan atau harapan masa depan.

Kinerja Pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan landasan untuk mengetahui bagaimana peningkatan kinerja atau *performance* seorang pegawai. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam menjalankan suatu pekerjaan berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku dalam organisasi. Disisi lain kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin bisa dilakukan oleh manusia dalam artian sumber daya manusia sebagai faktor penyebab terjadinya naik turunnya kinerja dalam organisasi.

Dinas Pariwisata kota Makassar merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang menangani dan menggerakkan pembangunan pariwisata kota Makassar yang disasarkan pada upaya untuk meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara maupun mancanegara serta mempromosikan destinasi wisata yang ada di Kota Makassar dan untuk tercapainya tersebut di butuhkan kepemimpinan yang baik untuk mengorganisir semua sumber daya yang ada. Kantor Dinas Pariwisata Pemerintah Kota Makassar bertempat di jalan Jend. Urip Sumuharjo. Maccini No.58 Kecamatan Makassar. Kini Dinas Pariwisata Pemerintah Kota Makassar memiliki keseluruhan staff berjumlah kurang lebih 98 orang dan terdapat 5 bidang didalamnya antara lain bidang

sekretariat, bidang ekonomi kreatif, bidang promosi dan pemasaran, bidang pengembangan destinasi dan industri pariwisata, dan bidang pengembangan kapasitas.

Dinas Pariwisata Kota Makassar tahun 2021 mengadakan pengukuran capaian kinerja serta berdasarkan fungsi serta kewenangan Dinas Pariwisata Kota Makassar maka terdapat beberapa indikator Kinerja Dinas Pariwisata Kota Makassar berdasarkan analisis standar kebutuhan kinerja yang ditetapkan sebagai tolak ukur keberhasilan dari program dan kegiatan adalah;

1. Meningkatnya daya tarik wisata dengan indikator persentase pertumbuhan jumlah wisatawan mancanegara dan persentase peningkatan pergerakan wisatawan nusantara.
2. Meningkatnya daya saing wisata dengan indikator lama tinggal wisatawan.
3. Meningkatnya pendapatan daerah dengan indikator persentase PAD dari sektor pariwisata.

Selama tahun 2020, Dinas Pariwisata Kota Makassar telah melaksanakan 6 program dan 35 kegiatan, terdiri dari 2 program pendukung (20 kegiatan) dan 4 program utama (15 kegiatan). Realisasi total (program utama dan pendukung) rata-rata capaian target kinerja 60,20% dengan predikat Rendah (R), sementara total realisasi rata-rata capaian anggaran sebesar 65,36% dengan predikat Rendah (R).

Realisasi capaian target kinerja program utama adalah 46.50% dengan predikat Sangat Rendah (SR), sedangkan realisasi capaian target anggaran program utama sebesar 39.37% dengan predikat Sangat Rendah (SR). Untuk realisasi capaian target kinerja program pendukung adalah 39,25% dengan predikat Sangat Rendah (SR), sedangkan realisasi capaian target anggaran program pendukung sebesar 26,95% dengan predikat Sangat Rendah (SR).

Selama tahun 2021, Dinas Pariwisata Kota Makassar melaksanakan 6 program dan 35 kegiatan, terdiri dari 1 program pendukung (6 kegiatan dan 23 sub kegiatan) dan 4 program utama (8 kegiatan dan 19 sub kegiatan). Realisasi total (program utama dan pendukung) rata-rata capaian target kinerja 10,60% dengan predikat Sangat Rendah (SR), sementara total realisasi rata-rata capaian anggaran sebesar 2,02% dengan predikat Sangat Rendah (SR).

**Tabel 1.1 Pelaksanaan Rencana Kerja Tahun 2020**

No	Realisasi Program	Realisasi Capaian target kinerja (%)	Realisasi Capaian target anggaran (%)	Predikat Rendah/Sangat Rendah
1.	Realisasi kinerja Program utama	46.50 % Dengan predikat Sangat Rendah	39.37 % Dengan predikat Sangat rendah	Sama-sama menunjukkan sangat Rendah
2.	Realisasi Program pendukung	39.25 % Dengan predikat sangat rendah	26.95 %	Sama-sama menunjukkan

			Dengan predikat sangat rendah	sangat rendah
3.	Total Realissasi dari 15 kegiatan Program utama dan 20 kegiatan pendukung	60,20 % dengan predikat Rendah	65,36 % Dengan predikat Rendah	Sama-sama menunjukkan predikat Rendah

*Data dari : Rencana kerja dinas pariwisata kota makassar Tahun 2022*

Selama tahun 2020, Dinas Pariwisata Kota Makassar telah melaksanakan 6 program dan 35 kegiatan, terdiri dari 2 program pendukung (20 kegiatan) dan 4 program utama (15 kegiatan). Realisasi total (program utama dan pendukung) rata-rata capaian target kinerja 60,20% dengan predikat Rendah (R), sementara total realisasi rata-rata capaian anggaran sebesar 65,36% dengan predikat Rendah (R).

Realisasi capaian target kinerja program utama adalah 46.50% dengan predikat Sangat Rendah (SR), sedangkan realisasi capaian target anggaran program utama sebesar 39.37% dengan predikat Sangat Rendah (SR). Untuk realisasi capaian target kinerja program pendukung adalah 39,25% dengan predikat Sangat Rendah (SR), sedangkan realisasi capaian target anggaran program pendukung sebesar 26,95% dengan predikat Sangat Rendah (SR).

Tabel 1.2 Evaluasi Pelaksanaan rencana Kinerja Tahun 2021

No	Realisasi Program	Rata-rata Capaian target kinerja (%)	Rata –rata Capaian target anggaran (%)	Predikat Rendah/Sangat Rendah
1.	Realisasi kinerja Program utama	0 % - 25% Dengan predikat Sangat Rendah	0 % - 3,46% Dengan predikat Sangat rendah	Sama-sama menunjukkan sangat Rendah
2.	Realisasi Program pendukung	26,53 % Dengan predikat sangat rendah	16.50 % Dengan predikat sangat rendah	Sama-sama menunjukkan sangat Rendah
3.	Total Realisasi dari 15 kegiatan Program utama dan 20 kegiatan pendukung	10,60 % dengan predikat Rendah	2,02 % Dengan predikat Rendah	Sama-sama menunjukkan predikat Rendah

Data dari : Rencana kerja dinas pariwisata kota makasar Tahun 2022

Faktor penghambat adalah masih lemahnya dukungan sumber daya manusia yang berkompeten, adanya pandemi menyebabkan keterbatasan kegiatan/akses dan proses pencairan dana yang terhambat karena pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan yang belum terpenuhi, serta keterbatasan pendanaan.

Berdasarkan tabel 1 dan 2, Rekapitulasi Evaluasi Hasil Pelaksanaan Renja OPD tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 dapat kita lihat, tidak

semua program yang telah direncanakan dalam Renstra terealisasi bahkan ada program/kegiatan yang melebihi dari target kinerja hasil/keluaran yang telah direncanakan. Keterbatasan anggaran dan kebijakan sebagai dampak dari wabah yang merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan Dinas Pariwisata Kota Makassar tidak leluasa dalam melaksanakan semua program kerja yang telah direncanakan. Namun secara keseluruhan dari tabel 1 dan 2 dapat kita lihat bahwa hampir semua program kerja Dinas Pariwisata Kota Makassar sampai tahun 2020 (tabel 1) terealisasi masih dibawah rata-rata. Begitupun di tahun 2021 (tabel 2) terealisasi masih dibawah rata-rata.

Merujuk pada tugas dan fungsi Dinas Pariwisata, terdapat beberapa isu strategis yang dianggap prioritas pada penentuan fokus arah kegiatan sektor Pariwisata, yang harus menjadi perhatian Dinas Pariwisata Kota Makassar dalam penentuan strategi dan kebijakan untuk mewujudkan peran pembangunan Pariwisata di wilayah Kota Makassar. Berdasarkan Rencana Kerja Dinas Pariwisata Kota Makassar Tahun Anggaran 2022 ada beberapa kendala dalam merealisasikan kegiatan yaitu :

1. Belum optimalnya kompetensi dan kapabilitas SDM Pariwisata Pembangunan kepariwisataan memerlukan peran aktif SDM, baik aparatur, pelaku usaha dan tenaga kerja, maupun masyarakat.
2. Keterbatasan kemampuan aparatur pemerintah bidang pariwisata disebabkan minimnya pengetahuan kepariwisataan dan sering

terjadinya perpindahan aparatur. Sedangkan tingkat profesionalisme SDM sangat ditentukan oleh kualitas dari pendidikan yang tidak sesuai dengan kebutuhan (the right man not in the right place) serta tidak jelasnya uraian tugas masing-masing staf membuat pembagian tugas menjadi tidak jelas sehingga pekerjaan masih bertumpuk pada beberapa orang staf saja.

3. Keterbatasan anggaran dan kebijakan sebagai dampak dari wabah Virus merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan Dinas Pariwisata Kota Makassar tidak leluasa dalam melaksanakan semua program kerja yang telah direncanakan
4. Belum optimalnya sinergitas , Kemitraan dan kerjasama Antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, antar pemerintah, swasta (industri pariwisata) dan masyarakat, sangat diperlukan dalam mendorong pencapaian tujuan pembangunan kepariwisataan.

Dari penjelasan tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang menjadi permasalahan tersebut adalah faktor kepemimpinan , adanya kompetensi serta motivasi yang semuanya menjadi penentu keberhasilan para pekerja pegawai. Maka dari itu, perlu adanya pemimpin yang senantiasa mengarahkan para pegawainya agar dalam bekerja tetap produktif dan maksimal disisi lain bahwa kemampuan atau kompetensi yang di miliki serta skill bisa mamfaatkan serta adanya motivasi yang kuat terhadap pegawai juga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Permasalahan tersebut tentunya dibutuhkan pengorganisasian yang baik dan pemberdayaan kualitas sumber daya manusia serta memberikan perhatian baik dari segi motivasi maupun memberikan balas jasa yang sesuai agar dalam menjalankan setiap pekerjaan dapat berjalan secara maksimal , maka dari itu kepemimpinan seseorang sangat diharapkan yang dapat mengarahkan sumber daya manusia , melakukan pengembangan sumber daya manusia yang berbasis pada kompetensi yang baik agar kinerja pegawai semakin meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar?.
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.
3. Apakah Kepemimpinanberpengaruh terhadap kinerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.

4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.
6. Apakah Kepemimpinan yang dimediasi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.
7. Apakah kompetensi yang dimediasi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diperoleh, maka penelitian ini bertujuan:

#### **1.3.1 Tujuan Umum Penelitian**

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Bagaiman Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.

#### **1.3.2 Tujuan Khusus Penelitian**

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota MaNkassar ?

2. Untuk menganalisis Pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?
3. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?
4. Untuk menganalisis Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?
5. Untuk menganalisis Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?
6. Untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?.
7. Untuk menganalisis Pengaruh kompetensi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar ?

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat:

1. Kegunaan Teoritik

Secara teoritis penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Sumber Daya Manusia yaitu:

- a) Memberikan penjelasan mengenai hubungan antara Kepemimpinan dengan motivasi kerja, kompetensi dengan motivasi kerja, Kepemimpinan dengan kinerja, kompetensi

dengan kinerja, motivasi dengan kinerja, Kepemimpinandengan kinerja yang dimediasi motivasi kerja, dan kompetensi dengan kinerja yang dimediasi motivasi kerja.

- b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada waktu akan datang pada pengembangan ilmu pengetahuan dengan menguraikan faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## 2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak lembaga atau organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan menentukan model peningkatan kinerja pegawai di Kantor Dinas Pariwisata Kota Makassar .

### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk dapat memberikan gambaran umum dalam proses penelitian ini maka penulis membagi kedalam tiga sub pokok bab sebagai berikut:

#### 1. BAB I PENDAHULUAN

Dalam rincian bab ini di uraikan dari deskripsi umum ke khusus yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

#### 2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam rincian bab ini di uraikan tentang tinjauan teori dan konsep penelitian dan tentang tinjauan empiris yang digunakan dalam penelitian.

### 3. BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Kerangka konseptual disusun secara deskriptif dan dilengkapi pernyataan hipotesis.

### 4. BAB IV METODE PENELITIAN

Dalam Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis-jenis sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik pengujian data, dan teknik analisis data.

### 5. BAB V HASIL PENELITIAN

Dalam rincian bab ini akan membahas data-data informasi yang telah dikaji secara objektif melalui cara observasi, kuesioner tinjauan Pustaka.

### 6. BAB VI PEMBAHASAN

Tujuan pembahasan adalah menafsirkan hasil penelitian

### 7. BAB VII PENUTUP

Dalam rincian bab ini akan membahas tentang kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang diberikan kepada tempat objek penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen adalah ilmu atau seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: men, money, methode, materials, machines, dan market. Unsur men (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen personalia atau manajemen kepegawaian.

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya suatu kunci keberhasilan dari sebuah organisasi dalam hal mencapai suatu tujuan, istilah manajemen itu sendiri berasal dari kata “ *to manage* “ yang berarti mengurus, mengatur, melakukan , dan mengelolah. Pada umumnya, manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin di capai melalui orang lain yaitu sumber daya manusia itu sendiri .

Menurut (Marbawi Adamy, 2016) manajemen sumber daya manusia itu mempelajari tentang bagaimana hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan

tenaga kerja pada perusahaan. dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut (Mondy dan Martocchio dalam Jhon Foeh dkk, 2019) menyebutkan manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan manusia atau individu yang ada di dalamnya. Individu atau karyawan yang dikelola agar memiliki kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya.

Menurut (Armstrong dan Michael dalam Jhon Foeh dkk, 2019) dalam menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan asset yang paling berharga di dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut (Sedarmayanti, 2017) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses, pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan

manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Sedangkan Menurut (Agus Wibowo, 2020) mengatakan bahwa Sumber Daya Manusia yaitu dimana meliputi daya pikir serta daya fisik pada setiap individu. Lebih jelasnya sumber daya manusia merupakan suatu kemampuan pada setiap manusia yang ditentukan oleh daya pikir serta daya fisiknya. Sumber daya manusia atau manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam berbagai kegiatan yang dilakukan.

Dari beberapa penjelasan tersebut, beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan di dalam sebuah perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut ( Stephen Robbins dan Mary Coulter, 2010) terdapat fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

#### **1. Fungsi Manajerial**

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang telah didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

##### **a) Perencanaan**

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses

penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

b) Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

c) Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah pengadaan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.

d) Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan

pegawai, apakah mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan.

## 2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

### a) Pengadaan Pegawai

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.

### b) Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

### c) Kompensasi

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka mencapai tujuan

organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f) Pensiun

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai

yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

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

Setiap organisasi termasuk perusahaan atau instansi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mememanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) secara khusus, manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.

4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

#### **2.1.4. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Sedarmayanti, 2017) fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah mendesain sistem yang tepat secara aktif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum dan potensi tinggi yang dimiliki oleh karyawan. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Agar sumber daya manusia memiliki semangat dan komitmen yang tinggi dalam menjalankan setiap aktivitas organisasi baik di perusahaan maupun di instansi , maka sumber daya tersebut mampu bersaing dan memiliki keunggulan apalagi untuk saat ini di era globalisasi yang dimana sebagai pekerja dituntut untuk mampu bersaing. konsekuensi dari adanya globalisasi dan persaingan bebas adalah harus bersaing secara kualitas dan permodalan yang kuat , pelayanan yang ramah .

Menurut (Nurdin Brasit, 2023) terdapat beberapa bentuk keunggulan yang dimiliki manusia yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau instansi dimana terdapat persaingan global yaitu:

- a. Komitmen yang tinggi terhadap kualitas, semua perusahaan atau organisasi harus memperhatikan aspek kualitas dalam setiap proses dan organisasi yang memiliki komitmen terhadap kualitas tentunya mengandalkan pendidikan dan pelatihan.

- b. Aspek permodalan yang kuat , organisasi yang memiliki permodalan yang besar maka akan leluasa dalam menjalankan kegiatan organisasinya .
- c. Pelayanan terhadap konsumen yang optimal dan berkualitas , pelayanan terhadap konsumen yang baik .
- d. Sumber daya manusia yang berkualitas , sebagai aset dalam menentukan sukses tidaknya organisasi itu ditentukan oleh manusianya sebagai penggerak.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Masalah dalam kepemimpinan telah lama muncul yang dimulai dengan sejarah perkembangan manusia yang di tandai sejak manusia menyadari bagaimana pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama, dimana mereka membutuhkan seseorang dalam mengarahkan. Hal ini karna tidak semua orang dalam semua kelompok atau organisasi bisa jadi pemimpin maka dari itu dibutuhkan seseorang yang memiliki kemampuan dan model dalam mengarahkan atau menjalankan setiap aktifitas dalam organisasi.

Kepemimpinan pada prinsipnya bagaimana seseorang mampu mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan atau meliputi setiap proses untuk mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, bagaimana memotivasi perilaku seseorang ,

mempengaruhi untuk memperbaiki budaya dalam organisasi. Suatu pemimpin harus mampu menjaga dan membangun suasana kondusif dalam sebuah organisasi dan hal tersebut bisa tercapai apabila seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang benar.

Menurut (Hasibuan, 2019) menjelaskan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahan, agar mereka mau bekerja sama dengan produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Hal juga disampaikan oleh George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* yang dikutip oleh Dr. Kartini Kartono dalam bukunya *Pemimpin dan Kepemimpinan* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Sedangkan menurut (Wendi Sepmady Hutahean, 2021) Kepemimpinan keterampilan dan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain baik kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah dari padanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

(Robbins, 2010) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu bawahan atau kelompok

guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang sudah ditetapkan dalam sebuah organisasi. Kecenderungan seorang pemimpin menggambarkan adanya hubungan yang akrab dengan bawahannya misalnya bersikap ramah, membantu serta bersedia menerima masukan dan saran dari bawahannya .

Sedangkan menurut (Beni Agus dan Enni , 2010) Kepemimpinan (*leadership*) juga didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang agar mau mengikuti arahnya atau mengikuti keputusannya. Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing.

Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan Kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya Penerapan Kepemimpinan akan berbeda dari setiap pemimpin. Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berbicara masalah cara seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi dan mampu berinteraksi dengan bawahannya untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

### **2.2.2. Gaya Dalam Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif akan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Pada awalnya banyak yang berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun dengan berkembangnya pengetahuan diketahui bahwa terbentuknya kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari.

Dalam melaksanakan setiap proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lain sehingga gaya yang diterapkan seorang dalam organisasi itu berbeda dengan yang lain dan itu tergantung dari bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya

Menurut (Hasibuan, 2019) terdapat beberapa gaya dalam menjalankan kepemimpinan dalam sebuah organisasi yaitu:

### 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

### 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut (Hasnawati, dkk, 2021) terdapat beberapa Kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lain yang diterapkan oleh seorang pemimpin agar setiap anggotanya mau bekerja sesuai arahnya, Kepemimpinan tersebut yaitu.

### 1. Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari

idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota).

## 2. Kepemimpinan Birokrasi

Kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari.

## 3. Kepemimpinan Partisipatif

Dalam Kepemimpinan partisipatif, ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

## 4. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan ini biasa disebut Laissez-faire dimana pemimpin memberikan kebebasan secara mutlak kepada para

anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing.

#### 5. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan reward ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.

#### 6. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik.

#### 7. Kepemimpinan Melayani (Servant)

Hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual.

#### 8. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Karisma tersebut timbul dari setiap kemampuan yang mempesona yang ia miliki terutama dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang ia inginkan.

#### 9. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap Kepemimpinan yang ada, Kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

### **2.2.3. Teori Kepemimpinan**

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literature dijelaskan mengenai asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari pengarang literature tersebut. Terry dalam (Kartono, 2016) mengemukakan beberapa teori tentang kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Teori otokratis dan pemimpin otokratis.

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah dan pemaksaan serta tindakan yang arbitrer. Dalam teori ini otokrat dibedakan menjadi tiga yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten. Otokrat keras ada intinya memiliki sifat tepat, seksama

dan sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku dan tidak mau mendelegasikan otoritas. Sedangkan otokrat lembut atau baik memiliki kemiripan dengan otokrat keras. Pemimpin hanya mentolerir kepatuhan yang sesuai dengan perintah dan prinsip yang diciptakan sendiri.

## 2. Teori psikologis

Teori ini menjelaskan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin mengarahkan anak buahnya untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dalam teori ini pemimpin juga harus memperhatikan aspek-aspek psikis manusia.

## 3. Teori sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan atau memperbaiki hubungan dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan yang akan dicapai dan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.

## 4. Teori suportif

Pemimpin beranggapan bahwa semua pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan pemimpin bertugas membimbing pengikutnya dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu.

Pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mendorong para pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

#### 5. Teori Laissez Faire

Dalam teori ini menjelaskan pemimpin yang kurang mampu mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Akibatnya kelompok yang dipimpinnya ini menjadi tidak terurus, tidak terkontrol dan tidak terkendali.

#### 6. Teori Kelakuan Pribadi

Pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama yaitu, melakukan tindakan yang berbeda dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus bersifat fleksibel karena pemimpin harus mampu mengambil langkah yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.

#### 7. Teori sifat

Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seseorang pemimpin yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuatif, mempunyai keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain .

#### **2.2.4. Indikator Kepemimpinan**

Menurut (Kartono,2016) menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator tentang kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaanya secara efektif.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

## 6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

## 2.3 Kompetensi

### 2.3.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan berupa sifat dasar yang dimiliki suatu individu dengan sendirinya. Hal ini berhubungan dengan bagaimana individu tersebut melakukan eksekusi pada berbagai pekerjaan yang diberikan melalui cara yang efektif sehingga berhasil (*and underlying characteristic: of an individual which is casually related to effective or superior performance in job*), dimana setiap orang mempunyai suatu keunggulan, perilaku, serta prestasi yang berbeda akibat latar belakang kompetensi yang tidak sama.

Kompetensi juga merupakan kombinasi atas beragam aspek, seperti sikap, perilaku, nilai, keterampilan dan pengetahuan, serta karakter yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai kesuksesan optimal. Aspek kompetensi sumber daya manusia lain yang berada pada seseorang berada ketika ia melakukan penampilan berupa afeksi, perilaku psikomotorik dan penampilan kognisi yang didukung oleh kemampuan dan keahlian.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya

kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Menurut Wibowo, (2013) mengatakan bahwa kompetensi yang dimiliki pada suatu individu ini dimanfaatkan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan, berdasarkan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki, melalui profesionalisme atau keunggulan pada bidang tertentu. Sedangkan menurut (Sofyan Tsauri, 2013) Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang.

Spencer and Spencer dalam (Kartini kartono, 2016) menyatakan bahwa 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, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

### 2.3.2. Manfaat Kompetensi

Manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi.

Menurut (Mahmudah Enny W, 2019) terdapat beberapa mamfaat dalam Kompetensi yang semakin menjadi populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai  
Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja.
2. Alat seleksi karyawan Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu.
3. Memaksimalkan produktivitas Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi

kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil.
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

### **2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut (Mahmuda Enny W dan Wibowo, 2019) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

## 2. Keterampilan

Dengan memperbaiki keterampilan, individu akan meningkatkan kecakapannya dalam kompetensi. Kecakapan kompetensi dirasa perlu karena pemahaman dan gerak cepat seorang sumber daya manusia menandakan bahwa sumber daya manusia tersebut mempunyai kualitas tinggi.

## 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman. Diantaranya pengalaman dalam mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

## 4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar.

## 5. Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

## 6. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

#### 7. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan menimbulkan kepekaan dalam seorang sumber daya manusia bekerja. Karena pengetahuannya tinggi.

#### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (misi-visi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan, dan proses organisasi

### **2.3.4. Indikator Kompetensi**

Secara rinci menurut (Wibowo, 2013) terdapat beberapa indikator tentang kompetensi yaitu sebagai berikut:

#### 1. Keterampilan (skill)

Merupakan kemampuan yang menunjukkan system atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja.

#### 2. Pengetahuan

Adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Karyawan harus mengetahui dan memahami ilmu-ilmu pengetahuan atau informasi dibidang masing-masing.

### 3. Konsep diri (sikap)

Adalah sikap. Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri dan yakin akan pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik sesuai yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 4. Sifat (*trait*)

Karakteristik yang relative konstan pada tingkah laku seseorang. Setiap karyawan mempunyai watak (sifat) yang berbeda beda dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya.

### 5. Motif

Adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan suatu tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

## **2.4 Motivasi Kerja**

### **2.4.1. Definisi Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang berarti mendorong atau menggerakkan. Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan pasti didorong oleh adanya kepastian motif. Motivasi biasanya muncul karena

adanya kebutuhan yang belum terpenuhi tujuan dicapai, atau karena harapan yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2017) dalam mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh terhadap menghasilkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Sedangkan menurut Robbin (2010) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan tentang kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam usaha mencapai tujuan. Karena motivasi secara umum berkaitan dengan upaya menuju setiaptujuan, kami mempersempit fokusnya menjadi tujuan organisasi pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Robbins dan Coulter (2010) berpendapat bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan kegigihan individu untuk mencapai tujuannya. Sedangkan motivasi umumnya berkaitan dengan pencapaian suatu tujuan, diskusi telah dipersempit dan terfokus pada organisasi pencapaian tujuan untuk mencerminkan minat kita dalam perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Suatu perusahaan atau instansi akan dapat mencapai tujuan apabila di dukung oleh sumber daya yang berkualitas dan semangat dalam melakukan pekerja , tentu hal tersebut bisa tercapai apabila para pegawai mendapatkan motivasi kerja yang baik pula. Secara alamiah setiap manusia selalu mempunyai kebutuhan dalam kehidupan. Dan sebagian

besar dari kebutuhan hidupnya yang menjadi motif seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu pada saat dan waktu tertentu. Oleh sebab itu, kebutuhan dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan apabila kebutuhan tersebut muncul hingga mencapai taraf intensitas tertentu.

Manusia sebagai salah satu komponen dasar didalam organisasi public harus memiliki motivasi yang tersimpan didalam hati atau keinginannya yang dapat memacu untuk meraih apa yang dicita-citakan. Motivasi bisa diartikan sebagai dorongan atau energi yang dapat menggerakkan seseorang lebih terarah dan semangat dalam melakukan pekerjaan. Setiap individu memiliki perbedaan tingkat motivasi, ada yang tinggi, sedang dan rendah. Tentu di dalam organisasi hal ini sangat mempengaruhi hasil kerja karyawan. Dalam melakukan suatu pekerjaan seseorang tidak selamanya di pengaruhi oleh motivasi ekstrinsik, yaitu pemenuhan kebutuhan dengan keuangan semata.

Menurut (Ghozali , 2017) menyatakan bahwa Motivasi merupakan proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Motivasi merupakan proses yang membangkitkan, menyemangati, mengarahkan, menopang perilaku, dan kinerja, artinya itu adalah proses merangsang orang untuk tindakan dan untuk melaksanakan suatu tugas yang di inginkan. Biasanya motivasi juga

dapat dijadikan sebagai salah satu alat oleh perusahaan, agar karyawan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Menurut (Robbin, 2010) motivasi dapat diartikan sebagai kesedian karyawan untuk meningkatkan upaya dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan mengeluarkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin dalam melaksanakan pekerjaan. Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi diartikan merupakan kombinasi dari kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri setiap orang yang berpengaruh terhadap menghasilkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

#### **2.4.2. Tujuan adanya Motivasi Kerja**

Menurut (Hasibuan, 2019) Pada hakikatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik

- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan bak

### **2.4.3. Teori – Teori Motivasi**

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Beberapa Teori Motivasi yang sering digunakan diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **1. Teori Hierarki Maslow**

Teori Hierarki ini dikemukakan oleh seorang psikolog yang bernama Abraham Maslow pada tahun 1943. Teori ini mengemukakan 5 kebutuhan hidup manusia berdasarkan Hirarkinya yaitu mulai dari kebutuhan yang mendasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini kemudian dikenal dengan Teori Maslow atau Teori Hirarki Kebutuhan. Hirarki kelima Kebutuhan tersebut diantaranya adalah:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan terhadap makanan, minuman, air, udara, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan untuk bertahan hidup. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang paling mendasar.

- b. *Kebutuhan Keamanan (Safety needs)*, yaitu kebutuhan akan rasa aman dari kekerasan baik fisik maupun psikis seperti lingkungan yang aman bebas polusi, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta bebas dari ancaman.
  - c. *Kebutuhan Sosial (Social needs)*, yaitu kebutuhan untuk dicintai dan mencintai. Manusia merupakan makhluk sosial, Setiap orang yang hidup di dunia memerlukan keluarga dan teman.
  - d. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem needs)*, Maslow mengemukakan bahwa setelah memenuhi kebutuhan Fisiologis, Keamanan dan Sosial, orang tersebut berharap diakui oleh orang lain, memiliki reputasi dan percaya diri serta dihargai oleh setiap orang.
  - e. *Kebutuhan Aktualisasi diri (Self-Actualization)*, Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tertinggi menurut Maslow, Kebutuhan Aktualisasi diri adalah kebutuhan atau keinginan seseorang untuk memenuhi ambisi pribadinya.
1. Teori ERG Alderfer Pada tahun 1969, Clayton Alderfer mempublikasikan artikel tentang kebutuhan manusia yang berjudul "*An Empirical Test of a New Theory of Human Need*". Teori tersebut merupakan Teori Alternatif terhadap Teori Hirarki Maslow. Teori ini mengemukakan Tiga kebutuhan Manusia yaitu:

- a. Kebutuhan Eksistensi (Existence needs) yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman.
  - b. Kebutuhan Hubungan (Relatedness needs) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain.
  - c. Kebutuhan Pertumbuhan (Growth needs) yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal. Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence, Relatedness dan Growth*.
2. Teori Kebutuhan Mc Clelland Seorang Psikolog Amerika Serikat yang bernama David Mc Clelland mengemukakan hubungan antara kebutuhan pencapaian, afiliasi dan kekuasaan pada akhir 1940-an. Teori Kebutuhan Mc-Clelland diantaranya adalah :
- a. Kebutuhan akan Pencapaian (*need for achievement*)
  - b. Kebutuhan akan Afiliasi (*need for affiliation*)
  - c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
3. Teori Motivator-Hygiene Herzberg Frederick Herzberg adalah seorang Psikolog Amerika Serikat yang mengemukakan Teori Motivator-Hygiene Herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ; ditemukan dua faktor yang berbeda

yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Teori Motivator-Hygiene Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor.

- a. Kepuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini sering disebut juga dengan Faktor Motivator.
  - b. Ketidakpuasan bekerja, yaitu faktor yang berkaitan dengan gaji, keamanan bekerja dan lingkungan kerja yang seringkali memberikan ketidakpuasan. Faktor ini sering disebut dengan Faktor Hygiene.
4. Teori HarapanVroom Seorang professor Kanada yang bernama Victor Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" mengemukakan sebuah Teori Motivasi yang beranggapan bahwa orang-orang termotivasi untuk melakukan sesuatu karena menginginkan suatu hasil yang diharapkan. Teori tersebut kemudian dikenal dengan sebutan Teori Harapan atau Expectancy Theory. Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu:
- a. Harapan (*Expectancy*), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. *Effort* (Usaha) *Performance* (Kinerja).

- b. Instrumentally, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. *Performance* (Kinerja)  
*Outcome* (Hasil)
  - c. Valensi (*Valence*), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil.
5. Stephen R. Robbin dan Mary Coulter (2010). Douglas Mc-Gregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan teori Y. Menurut teori X, ada 4 (empat) asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :
- Menurut Teori X, 4 (empat) asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut ;
- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
  - b. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atas ancaman dengan hukuman mencapai sasaran.
  - c. Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarah formal bila mungkin.
  - d. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua factor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah. Teori Y ,Menyatakan bawa orang-orang

sesungguhnya energik, berorientasi kepada perkembangan, memotivasi diri sendiri dan tertarik untuk menjadi produktif.

#### **2.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Pada dasarnya setiap individu pegawai mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Kebutuhan dan keinginan manusia tersebut menggerakkan mereka untuk memenuhinya dan untuk memperoleh kepuasan kerja. Seorang karyawan tentu mengharapkan kompensasi dari prestasi kerja serta ingin memperoleh pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya.

Menurut (Sondang P. Siagian, 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor, yaitu:

##### **1. Karakter Biografi Karakter biografi terdiri dari:**

###### **a. Usia**

Hal ini penting karena usia berkaitan erat dengan berbagai segi kehidupan organisasi. Misalnya, kaitan usia dengan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.

###### **b. Jenis kelamin**

Karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar. Dengan demikian, perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi karyawan perusahaan yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

c. Status perkawinan

Dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.

d. Jumlah tanggungan

Dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

e. Masa kerja

Dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasi, seperti produktivitas kerja dan daftar kehadiran. Semakin lama orang bekerja ada kemungkinan mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan atau faktor lain.

## 2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

## 3. Persepsi

Interprestasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

## 4. Kemampuan Belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, kemauan dan dalam tindakan.

## 5. Nilai-Nilai Yang Dianut

Sistem nilai pribadi seseorang biasanya dikaitkan dengan sistem nilai sosial yang berlaku di berbagai jenis masyarakat dimana seseorang menjadi anggota.

## 6. Sikap

Sikap merupakan suatu pernyataan evaluatif seseorang terhadap objek tertentu, orang tertentu atau peristiwa tertentu. Artinya, sikap merupakan pencerminan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

## 7. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang yang positif terhadap kehidupan organisasinya.

## 8. Kemampuan

Kemampuan dapat digolongkan atas dua jenis, yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Kemampuan fisik meliputi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat teknis, mekanis, dan repetitif. Sedangkan kemampuan intelektual meliputi cara berfikir dalam menghadapi masalah.

### 2.4.5. Indikator motivasi kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari (Abraham H. Maslow, 2013) terdiri dari:

#### a. Kebutuhan fisiologis (*physiological-need*)

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

#### b. Kebutuhan rasa aman (*safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaan dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. *Kebutuhan sosial (social-need)*

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. *Kebutuhan penghargaan (Esteem-need)*

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, serta efektifitas kerja seseorang.

e. *Kebutuhan aktualisasi diri (Self-actualization-need)*

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari teori Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

## **2.5 Kinerja pegawai**

### **2.5.1. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah suatu kualitas hasil kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya selama waktu tertentu, melalui proses kerja yang sesuai standar perusahaan. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam menemukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu

proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu, kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (*output*) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2015) mengemukakan Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

Menurut (Marbawy Adamy,2016) kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan seseorang yang dipengaruhi oleh adanya kemampuan, motivasi atau dukungan yang diterima, keberadaan serta adanya hubungan para pekerja dengan perusahaan.

Menurut pendapat (Kasmir, 2018) mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut (Hasibuann, 2015) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat dua Faktor yang mempengaruhi dari adanya pencapaian kinerja yaitu adalah:

1. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek

dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Oleh karena itu, pembinaan dan peningkatan kinerja individu dapat dilakukan dengan pembinaan dan peningkatan kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki. Peningkatan kemampuan kerja dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi kerja dilakukan dengan cara membina sikap mental individu serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu.

### **2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai**

Menurut (Kasmir, 2018) terdapat beberapa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan.
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi kerja yaitu merupakan dorongan bagi seorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan yaitu merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang di berikannya.
7. Kepemimpinan yaitu merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi yaitu merupakan kebiasaan - kebiasaan atau norma - norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja yaitu merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen yaitu merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepatwaktu.

### **2.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2011) secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, , sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah

Menurut (Hasibuan, 2019) Kinerja dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yang yaitu :

1. Kesetiaan Yaitu tekad dan kesanggupan pegawai/karyawan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab. Maka seorang pegawai/karyawan dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab terhadap amanah yang diberikan organisasi.
2. Prestasi Kerja Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai atau karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
3. Kreativitas Kemampuan pegawai atau karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Kerja Sama Diukur dari kesediaan pegawai atau karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai atau karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5. Kecakapan Kecakapan pegawai atau karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.
6. Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang pegawai atau karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

#### **2.5.4. Indikator Kinerja Pegawai**

Penilaian yang berfokus pada sifat-sifat manusia (misalnya ketergantungan, integritas, loyalitas, dan sebagainya) akan dapat menimbulkan berbagai masalah terhadap pegawai atau menimbulkan berbagai prasangka. Penilaian yang berorientasi pada karakteristik-karakteristik ini akan dapat mengurangi motivasi para pegawai yang ada dalam organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

Menurut (Robbins, 2010) terdapat enam indikator untuk mengukur kinerja secara individu yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketetapan waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan .

### **2.6 Tinjauan Empiris**

Adapun hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

(Guswandi, 2022) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi

Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun untuk pengaruh tidak langsung dimana komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan sebagai variabel mediasi dan pengaruh tidak langsung dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

(A.Khusnul Khatimah ,2021) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sermani Steel Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; kompetensi tidak berpengaruh langsung dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

(Indah Apriyanti ,2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai

Variabel Moderasi pada Universitas Teknokrat Indonesia (UTI). Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan motivasi menguatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi, motivasi yang tinggi maka akan memiliki kinerja yang baik

(Keke Sulalatin Fathiah ,2019) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso). Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung kompetensi pegawai dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja

(Mukhlisin, 2020) melakukan penelitian tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES. Hasil penelitian menunjukkan model penelitian yang digunakan telah

memenuhi validitas dan reliabilitas konstruk serta fit of model pada asumsi SEM dengan bantuan aplikasi Smart PLS sehingga model dinyatakan layak. Hasil dari penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 30% terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 55.2% terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 54.3% terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan sebesar -42.2% terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan sebesar -8% terhadap motivasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 47.6% terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53.6% terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar 3%, kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -20%, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -22%.

(Mokhammad Yanuar Pradita (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Berpengaruh Signifikan Negative

Terhadap Motivasi Kerja. Karakteristik Individu Tenaga Pasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Kompensasi Berpengaruh Secara Signifikan Negative Terhadap Kinerja. Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Gaya Keemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Kompensasi Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Terhadap Kinerja.

(Nizamil Fadly (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpin Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Cabang Parolamas Cabang Pecan Baru. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi Berpenngaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawn Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawa.

(Tati Hartati ,2020 ) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan motivasi karyawan .

(Khairunnisa,2021) Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada sekretariat DPRD kabupaten Takalar. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja , kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja , kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai .Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan Kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

(Yuni Siswanti, 2018) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Hasil Penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada

responden, mayoritas menyatakan setuju atau memberikan persepsi baik terhadap pernyataan dari indikator variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan Bank Lampung. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dan terbukti motivasi kerja memiliki peran memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Guswandi (2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Pada Kantor Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Sulawesi Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun untuk pengaruh tidak langsung dimana komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan sebagai variabel mediasi dan pengaruh tidak langsung dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2.		Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan

	A.Khusnul Khatimah (2021)	terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Sermani Steel Makassar	terhadap kepuasan kerja karyawan; kompetensi tidak berpengaruh langsung dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; lingkungan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; dan lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
3.	Indah Apriyanti (2019)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Universitas Teknokrat Indonesia (UTI)	Hasil penelitian ini mendukung hipotesis penelitian bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan motivasi menguatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi, motivasi yang tinggi maka akan memiliki kinerja yang baik
4.	Keke Sulalatin Fathiah (2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai BPKAD Kabupaten Bondowoso)	Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara tidak langsung kompetensi pegawai dan

			lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja
5.	Mukhlisin (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi terhadap Kinerja Personil HUMAS di Lingkungan UNNES.	Hasil penelitian menunjukkan model penelitian yang digunakan telah memenuhi validitas dan reliabilitas konstruk serta fit of model pada asumsi SEM dengan bantuan aplikasi Smart PLS sehingga model dinyatakan layak. Hasil dari penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 30% terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 55.2% terhadap kinerja pegawai, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 54.3% terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh negatif dan signifikan sebesar -42.2% terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan sebesar -8% terhadap motivasi, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 47.6% terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53.6% terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar 3%, kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -20%, dan kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

			kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi sebesar -22%.
6.	Mokhammad Yanuar Pradita (2017)	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Dan Karakteristik Tenaga Pemasar Terhadap Motivasi Dan Kinerja Tenaga Pemasar Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Jombang.	Kompensasi Berpengaruh Signifikan Negative Terhadap Motivasi Kerja. Karakteristik Individu Tenaga Pasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Motivasi Kerja. Motivasi Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Kompensasi Berpengaruh Secara Signifikan Negative Terhadap Kinerja. Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Gaya Keemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Kompensasi Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Motivasi Kerja Memediasi Antara Karakteristik Individu Tenaga Pemasar Terhadap Kinerja.
7.	Nizamil Fadly (2017)	Pengaruh Kepemimpin Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Cabang Parolamas Cabang Pecan Baru	Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan. Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi Berpenngaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawn Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

			Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
8.	Tati Hartati (2020)	Analisis Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan motivasi karyawan
9.	Khairunnisa (2021)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada sekretariat DPRD kabupaten Takalar.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja , kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja , kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai .Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan melalui motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan Kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Yuni Siswanti (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	Hasil penelitian mendukung seluruh hipotesis yang telah diajukan. Berdasarkan keseluruhan pernyataan yang diajukan kepada responden, mayoritas menyatakan setuju atau memberikan persepsi baik terhadap pernyataan dari indikator variabel kepemimpinan, motivasi, dan kinerja karyawan Bank Lampung. Selain itu,

			penelitian ini juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja, terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dan terbukti motivasi kerja memiliki peran memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	---