

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini setiap organisasi diharuskan melakukan dinamika perubahan, dan dituntut mampu berkompetisi. Salah satunya harus mempunyai strategi sumber daya manusia yang baik dan mampu bersaing. Sumber daya manusia merupakan suatu aset perusahaan yang paling berharga, unik, paling murni dan sukar diperkirakan. Dalam mencapai tujuannya, suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem. Sumber daya manusia juga merupakan faktor sentral dalam pengelolaan suatu organisasi. Mereka yang menjadi penggerak roda organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Karena itu produktivitas organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas sumber daya manusia yang bersangkutan (Rivai, 2018).

Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan bisnis, sebaliknya jika sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah kompetitif yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi. Peran dan fungsi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainya dikarenakan sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital. Agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti kepemimpinan, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja dan aspek-aspek lainnya. Hal ini akan menjadikan sumber daya manusia



satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Rivai, 2016).

Pada era persaingan usaha yang semakin ketat, karyawan dituntut untuk meningkatkan kinerja. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu (Kasmir, 2016).

Pada umumnya perusahaan mengharapkan terwujudnya kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam menjalankan suatu tugas, pegawaiian yang dapat diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau instansi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing, atau cara dimana seseorang diharapkan berfungsi dan bertindak sesuai dengan tugas yang diberikan, dibebankan kepadanya, serta kuantitas, kualitas dan waktu tugas yang diberikan (Sutrisno, 2019). Kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi (Pramudyo, 2013). Peranan seorang pemimpin sangat menentukan kegagalan atau keberhasilan suatu perusahaan. Pemimpin memegang kunci untuk mengendalikan sebuah perusahaan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting.



ins (2015) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi k menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Gaya

kepemimpinan yang saat ini banyak dibicarakan dalam literatur manajemen adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dikenal dengan pendekatan yang mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan mengubah nilai dan tujuan pribadi karyawan agar sejalan dengan tujuan perusahaan (Burns, 2014).

Ihsan (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional pada dasarnya menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan atas dasar prinsip, keyakinan dan harapan tentang visi dan tujuan organisasi atau instansi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mengubah lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, dan prinsip kerja yang dirasakan bawahan. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu dalam menanamkan inspirasi kepada karyawan, mengakomodir kepentingan karyawan serta sedemikian rupa dapat memiliki pengaruh kuat yang mendasar di hati karyawan. Kepemimpinan transformasional bukan sekedar ditunjukkan untuk mencapai keberhasilan untuk meraih sebuah tujuan dengan membawa pengaruh bagi pengikutnya, lebih dari itu untuk melakukan perubahan sikap dan perilaku sesuai dengan nilai dasar mereka melalui pengembangan potensi (Rohendi, 2016). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zelvia (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Hidayati (2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. CGY. Dan penelitian

i) terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan



signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Kompetensi adalah kinerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, skill, kemampuan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi merupakan kombinasi dari skill, kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Moeheriono, 2014). Kompetensi terdiri dari potensi dan reality (knowledge and skill). Artinya karyawan yang kompeten, terlebih memiliki latar belakang pendidikan yang memadai dan terampil dalam melakukan pekerjaannya, karyawan tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang unggul. Karyawan yang memiliki kompetensi unggul, akan memiliki sikap kerja yang baik (Marpaung *et al*, 2015). Maka dari itu, dapat dipertimbangkan kembali bahwa suatu perusahaan harus memperhatikan kompetensi karyawannya dengan tujuan agar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dalam bekerja tercapai dengan maksimal. Karena kompetensi dan kemampuan yang dimiliki individu dalam merespon lingkungannya akan berpengaruh pada kinerja masing-masing karyawan. Dari kompetensi dan kemampuan tersebut karyawan akan dituntut untuk mengetahui dan memahami hal apa saja yang akan dikerjakan. Karena semakin tinggi kompetensi seorang karyawan maka akan semakin mampu untuk melaksanakan tugas dan juga akan semakin baik pula kinerjanya.



merupakan *the character* dasar pribadi orang yang berhubungan dengan hasil

kerja perorangan pada tugas dan pribadi perorangan yang memiliki *causal basic* atau sebagai *causal character* yang dirujuk (Waris, 2015).

Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018). Peningkatan kompetensi harus terus dilakukan agar setiap karyawan mampu bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Suparno, 2014). Hasil penelitian Muhammad Itfan (2019) yang menguji tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai UPBTB Samsat Polewali Mandra Prov. Sulawesi Barat. Hasilnya menunjukkan secara simultan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai pada UPBTB Samsat Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh dominan Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPBTB Samsat Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat, hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kompetensi akan semakin meningkatkan Kinerja Pegawai Pada UPBTB Samsat Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Atanur (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk”. Berdasarkan penelitian dapat diketahui secara simultan dan parsial kompetensi dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Energy Tbk.

Bekerja pada pekerjaan yang sama dalam waktu yang lama dapat dengan mudah membuat karyawan merasa bosan. Setiap hari, rutinitas kerja yang monoton pasti akan



jenuh, yang dapat menyebabkan karyawan tidak dapat secara maksimal keterampilan yang dimilikinya untuk pertumbuhan organisasi. Karena

mereka tahu bahwa status mereka tidak akan berubah, maka akan menyebabkan karyawan tidak lagi memiliki keinginan dan motivasi untuk memperbaiki diri (Kapahang, 2016). Kinerja karyawan akan meningkat jika adanya dorongan motivasi, begitupun sebaliknya, jika karyawan tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan setiap individu untuk mencapai target atau hal yang ducapai dari pekerjaan tersebut (Caissar *et al*, 2022).

Pencapaian prestasi karyawan yang tinggi dapat diwujudkan dengan adanya dukungan organisasi yang mampu menciptakan dan mengembangkan sumber daya manusia (Kusumarjanti *et al*, 2015). Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela, 2015). Motivasi memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar karyawan terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang diinginkan. Chukwuma (2014) motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik.

Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting dalam penentuan tinggi rendahnya kinerja perusahaan. Motivasi juga mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya (Kadji, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyo



menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. ; dilakukan oleh Hadi (2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan khususnya apda PT. Karoseri Tentram Sejahtera Kota Malang. Dan menurut penelitian Rozalia (2015) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pattindo Malang.

Sejak dicanangkannya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang mulai berlaku berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010, mendorong PT PLN (Persero) untuk terus meningkatkan transparansi perusahaan dan membentuk perangkat pelayanan informasi publik. PLN menunjuk Sekretaris Perusahaan dan Manajer Senior / Manajer Bidang terkait di Unit sebagai Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi. Melalui pelayanan informasi publik ini hak masyarakat mendapatkan informasi mengenai perusahaan, proses bisnis PLN, laporan keuangan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan informasi terkait lainnya dapat terpenuhi (*PT PLN (Persero), 2024*).

PT PLN (Persero) merupakan perusahaan penyedia jasa kelistrikan terbesar di Indonesia. Dengan visi untuk “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani”, PT PLN (Persero) berkomitmen untuk melistriki seluruh Nusantara. Kami percaya bahwa Potensi insani merupakan aset terbesar dan masa depan kami, karenanya kami berinvestasi besar untuk mendapatkan calon-calon pemimpin masa depan yang akan mengembangkan PT PLN (Persero) menjadi Perusahaan Kelas Dunia dan menghadapi tantangan bisnis di masa yang akan datang. Kesempatan berkarier di PT PLN (Persero) sangatlah luas karena



kami dari hulu sampai hilir, mulai dari Pembangkitan, Transmisi hingga ik kepelanggan serta jasa-jasa pendukungnya (*PT PLN (Persero), 2024*).

Namun dari wawancara awal yang dilakukan bersama General Manager PT PLN (Persero) UP3 Parepare, diketahui bahwa terjadi permasalahan pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare yang berkaitan dengan kinerja karyawan antara lain, kinerja karyawan yang belum sesuai harapan pimpinan PT PLN (Persero) UP3 Parepare, seperti pegawai belum semua dapat melaksanakan tugas yang dibebankan dengan baik. Dalam hal kompetensi, karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare belum sepenuhnya memiliki keterampilan yang sesuai dalam menyelesaikan tugas, misalnya masih melakukan kesalahan dalam pembuatan laporan sehingga laporan tersebut harus diperbaiki kembali, masih kurangnya kesadaran untuk bekerja demi kepentingan perusahaan yang pada dasarnya berbeda menjadi satu kesatuan perilaku dan tindakan yang mengarah pada usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Pimpinan dituntut harus lebih tegas terhadap seluruh karyawan agar kinerja karyawan meningkat. Permasalahan yang berkaitan dengan motivasi adalah belum optimalnya penunjang kerja sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kurangnya motivasi terhadap karyawan akan mengakibatkan terabaikannya peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan, dengan demikian pimpinan harus meningkatkan segala motivasi agar dapat memberikan peraturan dan kondisi yang baik bagi perusahaan.

Pada tabel 1.1 menunjukkan tingkat kehadiran karyawan dalam absensi setiap bulannya selama satu tahun terakhir dengan tidak masuk kerja tanpa keterangan yang dimana mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.



Tabel 1.1
Kehadiran Karyawan PT PLN UP3 Parepare Tahun 2023

No	Bulan	Total Karyawan	Total Hari Kerja (Hari)	Total Karyawan Tidak Hadir	Presentase Kehadiran Karyawan
1	Jan	51	18	12	76%
2	Feb	51	20	7	86%
3	Mar	51	19	2	97%
4	April	51	22	5	90%
5	Mei	51	22	15	71%
6	Jun	51	21	4	92%
7	Juli	51	23	7	86%
8	Aug	51	20	8	84%
9	Sep	51	21	2	96%
10	Okt	51	20	5	90%
11	Nov	51	23	9	82%
12	Des	51	18	2	96%

Sumber : PT PLN (Persero) UP3 Parepare, 2024

Pada tabel 1.1 Kehadiran Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare Tahun 2023 menunjukkan presentase kehadiran karyawan dan karyawan yang tidak hadir dengan alasan karyawan seperti sakit, cuti melahirkan, cuti keagamaan dan tidak hadir tanpa keterangan. Presentase kehadiran tertinggi pada bulan Maret yaitu 97% dan presentase kehadiran paling rendah pada bulan Mei yaitu 71%. Presentase kehadiran yang rendah akan menyebabkan menurunnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai waktu yang telah ditentukan dan akan terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan.

PT PLN (Persero) menyediakan berbagai program untuk menunjang profesionalitas dan kompetensi tenaga kerja diantaranya adalah Pelatihan; dan workshop di Pusat Pendidikan dan Pelatihan; Workshop dan seminar di berbagai institusi dalam/luar



nasional; Beasiswa selektif untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di Perguruan Tinggi dalam/luar negeri; Executive dan Senior

Specialist Education; Internal Job Posting; Tugas karyawan di anak perusahaan PT PLN (Persero); Talent Pool untuk menjaring dan akselerasi karier pegawai potensial; Coaching; Mentoring; dan Manajemen Unjuk Kerja Pegawai. PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Sulselrabar UP3 (Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan) Parepare merupakan salah satu perusahaan listrik negara yang bergerak di bidang ketenagalistrikan baik dari mulai mengoperasikan pembangkit listrik sampai dengan melakukan transmisi kepada masyarakat. Namun, kegiatan pelatihan dan workshop yang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero) UP3 Parepare berdasarkan keterangan dari General Manager bahwa kegiatan tersebut tidak selalu dilaksanakan, terkadang hanya dilaksanakan 2 atau 3 kali dalam setahun sesuai dengan arahan dan peraturan serta penganggaran dari kantor pusat PLN.

Dari uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menganalisis dan mengetahui tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare?



ivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan PT PLN (Persero)
e?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah memperoleh data-data dan informasi bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan, dan sebagai upaya untuk memberikan saran maupun informasi yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi yang dapat menghilangkan penyebab timbulnya permasalahan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah :

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare.
2. Untuk mengetahui apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam penelitian ada dua kegunaan yang dapat dijadikan sebagai masukan dan referensi untuk penelitian selanjutnya, yaitu :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan kontribusi dalam



ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Ekonomi dan Bisnis sebagai penelitian yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, memberi manfaat dan kegunaan yang optimal kepada peneliti dalam lingkup bidang yang diteliti. Penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti lain dalam penelitian terkait.

2. Bagi Akademisi / Pembaca

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi akademik dengan menambah pemahaman tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Parepare.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi hambatan atau tantangan yang dihadapi perusahaan dalam melakukan pengembangan gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi dan motivasi, sehingga perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

Pada bagian ini, peneliti akan memaparkan teori-teori terkait dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu mengenai kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan motivasi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2019).

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2019). Menurut Hasibuan (2016) 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”.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan

ui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian



kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder (Kasmir, 2016). Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2018) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam



1.

- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Hasibuan (2016) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)



rganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan sebagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian

dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

c. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

d. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja



karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang

optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

e. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya (Bacal, 2015).

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2013) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing atau tentang bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai, 2018).



ut Prawirosentono (2015) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang

dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral ataupun etika.

Wibowo (2015) menjelaskan kinerja berasal dari kata pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung dan indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*). tetapi banyak juga yang membedakannya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sutrisno (2019) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Personal/ Individual, yaitu faktor dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi kinerjanya, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, percaya diri, motivasi, dan komitmen.
- 2) Faktor Kepemimpinan, yaitu faktor dukungan yang diberikan oleh atasan kepada seseorang, meliputi: dorongan, motivasi, dan arahan.
- 3) Faktor Tim, yaitu faktor dukungan yang diberikan oleh rekan kerja kepada seseorang, meliputi: kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan anggota tim.



tem, yaitu faktor yang berasal dari organisasi tempat seseorang bekerja, budaya kerja, sistem kerja, fasilitas kerja, dan lain-lain.

- 5) Faktor Kontekstual (Situasional), yaitu faktor yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal seseorang, meliputi: lingkungan keluarga, lingkungan kerja, tekanan kerja, dan lain-lain.

2.1.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2015) penilaian kinerja merupakan salah fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas yang diberikan kepada karyawannya. Oleh karena itu penilaian kinerja sangat penting guna memenuhi tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun bagi seluruh karyawannya. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap system yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.

- 2) Keputusan Penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang. Maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya.



Bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu

kebijakan perusahaan selanjutnya. Bagi karyawan yang memiliki kinerja baik tentu akan dikembangkan dibagian lain. Artinya karyawan semacam ini tentu akan memperoleh pengembangan dirinya, melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, sehingga dipindahkan ke bagian atau unit lain.

3) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier atau demosi.

4) Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahlian.

5) Penyesuaian Kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

6) Inventori Kompetensi Pegawai



dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa perusahaan memiliki simpanan dan karyawan. data dan informasi tentang

kinerja karyawan ini dapat digunakan untuk melakukan penempatan atau peningkatan karier, mutasi, atau rotasi karyawan.

7) Komunikasi Efektif antara Atasan dan Bawahan

Hasil penelitian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektifitas komunikasi antara atasan atau bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

8) Budaya Kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan tercipta budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktifitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

9) Menerapkan Sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menuru. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan. Sanksi ringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak mengulangi perbuatan dan sanggup meningkatkan kinerjanya dimasa depan. Sanksi kedua dapat diberikan dalam bentuk tidak memperoleh kesempatan peningkatan karier

ensasi, ketiga sanksi yang diberikan dipindahkan ke unit atau bagian lain.



2.1.2.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Afandi (2018) menjelaskan dimensi dari kinerja dapat di uraikan sebagai berikut:

- 1) Kuantitas Hasil Kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 2) Kualitas hasil kerja. Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
- 4) Disiplin kerja. Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
- 5) Inisiatif. Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.
- 6) Ketelitian. Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.
- 7) Kepemimpinan. Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran. Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.
- 9) Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan



gagasan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Nawawi, 2018).

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat diterapkan dengan karakteristik kharismatik, pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta konsiderasi individu. Softskill adalah keterampilan kecakapan hidup baik untuk diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat yaitu berupa keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) maupun keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intra personal skill*) agar mampu mengembangkan produktifitas kerja secara maksimal (Rivai, 2015).

Susanto (2015) menjelaskan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi pengikut mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi, dan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap para bawahannya. Mereka memenuhi kebutuhan pengembangan pribadi bawahan mereka, mengubah persepsi bawahannya mengenai masalah atau isu saat ini dengan membantu menyelesaikan dengan cara yang baru. Dan juga menyenangkan dan dapat menginspirasi bawahan mereka untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional ingin pengikutnya mengajukan pertanyaan,



mendalam tentang pekerjaan mereka, dan menunjukkan cara yang lebih lakukan pekerjaan mereka. Hal ini dilakukan dengan menciptakan visi

baru, menyiapkan strategi yang jelas untuk mencapainya, berkomunikasi dengan lancar dengan para pengikutnya dan menciptakan optimisme bagi mereka dengan upaya mereka, tujuan dan visi yang realistis dan dapat dicapai (Fathurrahim, 2019).

2.1.3.2 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Winardi (2016) menjelaskan kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) *Charismatic Leadership*. Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Pengikut menganggap pemimpin sebagai model yang ingin ditiru, sehingga menumbuhkan antusiasme kerja.
- 2) *Inspirational Leadership*. Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.
- 3) *Belief*. Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.
- 4) *Intellectual Simulation*. Pemimpin transformasional mampu memberikan dan



stimulan-stimulan intelektual kepada para pengikutnya, mampu
; para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan

untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

5) *Individualized Consideration*. Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya, bersahabat, dekat, dan mampu memperlakukan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing.

2.1.3.3 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Wibowo (2015) menjelaskan ada empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni :

1) Pengaruh yang ideal (*idealized influence*)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan misi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

2) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan



yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut s dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata.

Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

3) Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

4) Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik dan sederhana untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu bentuk kepemimpinan di mana seorang pemimpin dapat memotivasi, mempengaruhi, menginspirasi, serta menstimulasi seorang karyawan agar dapat menciptakan ide-ide baru dan atasikan ide-ide baru tersebut sehingga bermanfaat bagi perusahaan.



2.1.4 Kompetensi

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 (Moeheriono, 2014).

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil. Pada konteks manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/ karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. Kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan kinerja unggul dan atau efektif dalam suatu pekerjaan (Sudarmanto, 2018). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2015).

Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksi, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering dan lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada yang dilakukan oleh para *average performers* (Suwanto, 2014). Menurut Marwansyah (2019) kompetensi



ian pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya
n untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur

dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keahlian, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien. Karena itu dibutuhkan kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik dan dapat berdampak positif bagi suatu perusahaan dan juga dapat meningkatkan kompetensi personal yang terlibat didalamnya.

2.1.4.2 Jenis dan Kategori Kompetensi

Richard E. Boyatzis, seseorang yang telah memopulerkan kompetensi dengan bukunya *The Competent Manager, A Model for Effective Performance* pada awal 80-an, semenjak tulisan McClelland yang cukup kontroversial *Testing for Competence Rather Than Intelligence* 1973. Kemudian, Lyle M. Spencer dan Signe Spencer, yang telah “mengodifikasikan” kompetensi karena tulisan mereka merupakan kristalisasi dari hasil penelitian pada sektor privat dan publik yang berjudul “*Competence at Work, Model for Superior Performance*” pada 1993 (dalam Sudarmanto, 2018).

Moehariono (2014) menjelaskan komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal, yaitu:

- 1) Motif (*Motive*) adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya orang memiliki motivasi berprestasi secara



nengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan

bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan feedback untuk memperbaiki dirinya.

- 2) Sifat (*Traits*) adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri, kontrol diri, stres atau ketabahan.
- 3) Konsep diri (*Self Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang leadership ability.
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- 5) Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen sumber daya



Dari komponen-komponen tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat (visible) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak (hidden) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM.

2.1.4.3 Dimensi Kompetensi

Moeheriono (2014) menjelaskan dimensi kompetensi terbagi menjadi lima kategori, yaitu:

- 1) *Task skill* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator antara lain: Ketepatan waktu, adaptasi kerja, dan mematuhi peraturan.
- 2) *Task management skill* yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator antara lain: Kemampuan mengelola, kemampuan berpikir, dan kemampuan merencanakan.
- 3) *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator antara lain: Pengambilan keputusan, pengambilan tindakan, dan memberikan masukan/ide.
- 4) *Job role environment skill* yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain: Kerjasama, wawasan, dan bersosialisasi



- 5) *Transfer skill* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Dimensi ini dapat diukur dari indikator-indikator antara lain: Beradaptasi, mudah bergaul, dan inisiatif.

2.1.5 Motivasi

Mangkunegara (2017) menjelaskan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Winardi (2016) bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif.

Menurut Wibowo (2015) motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Hasibuan (2016) mengungkapkan bahwa “Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka maubekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan”. Pendapat



- 5) teori motivasi yang mengatakan bahwa Produktifitas seseorang dapat terganggu oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa

yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Motivasi merupakan pemberi daya gerak yang membuat seseorang bersemangat kerja, supaya mereka ingin bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan (Hasibuan, 2020).

Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 (tiga) golongan kebutuhan, yaitu: *need of achievement* (kebutuhan untuk keberhasilan), *need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas keberhasilan), *and need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). Berdasarkan beberapa pendapat di atas penulis sampai pada pemahaman bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia dan menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2016) ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi antara lain sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan kerja karyawan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.
- 5) Mengaktifkan pengadaan karyawan.



1) suasana hubungan kerja yang baik.

2) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.

- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5.3 Dimensi Motivasi

Hasibuan (2020) menjelaskan dimensi motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) **Kebutuhan Fisik** yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi.
- 2) **Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan** yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.
- 3) **Kebutuhan Sosial** yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.
- 4) **Kebutuhan akan Penghargaan** sesuai dengan Kemampuannya yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat



...endorong atau termotivasi dalam bekerja.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah perusahaan. Indikator motivasi kerja adalah kebutuhan akan prestasi (*need achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

2.2 Tinjauan Empirik

Adapun landasan penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa hasil penelitian seperti di bawah ini :

Tabel 2.1
Tabel Tinjauan Empirik

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jublina (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestari	Variabel : Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Motivasi (X3) Kompetensi (X3), Kinerya (Y) Sampel : 95 karyawan Metode Penelitian : survey dan wawancara dengan pendekatan kausal menggunakan skala Likert	Variabel gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hasan (2015), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional,	Variabel : Kepemimpinan transformasional (X1), Motivasi kerja (X2),	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kompetensi



	Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja (Studi Kasus Departement Technical PT. Surya Toto Indonesia Tbk, Divisi Fitting , Tangerang Selatan	Kompetensi (X3), Kinerja (Y) Sampel : 40 karyawan Metode Penelitian : Analisis regresi berganda	berpengaruh positif terhadap kinerja
3	Robertus (2016), Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan)	Variabel : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y) Sampel : 57 karyawan Metode Penelitian : Analisis regresi berganda	Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4	Asep (2020), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jatim Situbondo	Variabel : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi Kerja (X2), Kinerja (Y) dan Motivasi (Z) sebagai variabel Intervening Sampel : 95 Karyawan Metode Penelitian : pendekatan Structural Equation Model (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).	Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja; dan Kompetensi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.
5	Chandy (2021), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap	Variabel : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi (Y), dan Kinerja (Z) sebagai variabel implikasi	Variabel kepemimpinan transformasional, kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan



	Motivasi Kerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pada Bagian Tata Usaha Di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum Provinsi Jawa Barat	Sampel : 50 karyawan Metode Penelitian : Penelitian ini bersifat hubungan kausal explanatory dalam bentuk survey	sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan
6	Agustine (2022), Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan	Variabel : Kompetensi (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z) sebagai variabel intervening Sampel : 54 orang. Metode Penelitian : Partial Least Square (PLS).	Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun secara langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, dimana motivasi kerja merupakan variabel mediasi penuh (full Mediation) hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai.
7	Hafsah (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Barru Kabupaten Barru	Variabel : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja (Y) Sampel : Semua Populasi Metode Penelitian : metode kuantitatif	Variabel yang paling dominan berpengaruh Kinerja Pegawai yaitu Motivasi Kerja, hal ini dibuktikan dari nilai Standardized Coefficients sebesar 0.570.



		dengan pendekatan survei.	
8	Ulpan (2024), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu	Variabel : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (X3) dan Kinerja (Y) Sampel : 60 orang. Metode Penelitian : metode kuantitatif dengan pendekatan survei.	Variabel kompetensi merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Luwu.
9	Risambessy (2012), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan	Variabel : Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi (X2), Burnout (X3), Kepuasan Kerja (Y1), Kinerja Karyawan (Y2) Sampel sebanyak 105 orang. Penelitian penjelasan ini merupakan jenis penelitian yang mencoba menjelaskan hubungan antar variabel melalui uji hipotesis.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Burnout berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Burnout berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
10	Jacksudi (2022), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Waskita Karya (Persero) TBK Pada	Variabel : Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompetensi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y) Sampel berjumlah 60 orang	Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



	Proyek Becakayu 2A Ujung	Menguji model luar berarti bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lain dan melihat konsistensi reliabilitas nilai Cronbach's Alpha dan reliabilitas komposit.	
--	--------------------------	---	--

