

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Wilson Bangun (2015:5) menjelaskan bahwa untuk mendefinisikan manajemen sumber daya manusia, perlu pemahaman pada dua fungsi yaitu fungsi manajerial (*managerial functions*) dan fungsi operasional (*operational functions*) berdasarkan sumber daya yang ada pada organisasi maka manajemen dapat dibagi ke dalam manajemen sumber daya manusia, keuangan, operasi/produk, dan pemasaran.

Fungsi-fungsi manajemen tersebut akan berkaitan dengan setiap bidang manajemen. Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi operasionalnya, untuk mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula, manajemen pada bidang-bidang lainnya melakukan hal yang sama pada arah yang berbeda, tetapi memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam organisasi, seperti pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja. Demikian pula dengan manajemen keuangan, produksi/operasi, dan pemasaran, yaitu melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen terhadap fungsi-fungsi operasionalnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya.

Dengan demikian Wilson Bangun (2017:6) mendefinisikan “Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

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

Menurut Dantoro dan Bintoro (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dapat di klarifikasi ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

a. Fungsi Perencanaan (planning)

Merupakan fungsi penetapan program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

b. Fungsi Pengorganisasian (organizing)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan atas para pekerja dan tugas tugas yang harus dikerjakan termasuk penetapan pembagian tugas.

c. Fungsi Pengarahan

Merupakan fungsi pemberian dorongan para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang direncanakan

d. Fungsi Pengendalian (controlling)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kinerja kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja yang telah dicapai

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

Menurut Sudarmayanti (2017:9) bahwa tujuan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
2. Menyediakan sarana informasi dan komunikasi antara pegawai dan manajemen perusahaan
3. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

4. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk perubahan.

## 2.2 Prestasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat menerapkan keputusan keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer.

Menurut Sedarmayanti (2017:143) Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kinerja karyawan adalah proses untuk menentukan dan mengkomunikasikan kepada karyawan tentang bagaimana performanya dalam melakukan pekerjaan dan idelanya, membuat rencana untuk membangun kariernya.

Menurut Mila Badriyah (2016:137) mendefinisikan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manager. Manager menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan menyampaikan hasil penilaian tersebut tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan yang bersangkutan.

Dari hasil pembahasan diatas, maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi

pihak memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

### **2.2.2 Dimensi Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan bermacam-macam tergantung penetapan perusahaan itu sendiri, tetapi pada umumnya dimensi penilaian prestasi kerja menurut Soeprihanto (2015:9) adalah sebagai berikut di halaman selanjutnya :

#### **1. Kualitas Kerja**

Penilaian yang kualitas harus dilakukan dengan berdasarkan yang sudah ditentukan oleh instansi dengan melihat hasil kerja yang dicapai, dengan tidak membanding-bandingkan pegawai.

#### **2. Penyesuaian Pekerjaan**

Penilaian yang dilakukan berdasarkan prestasi kerjanya bukan dari unsur-unsur yang lain. Sikap yang lebih pasti, bisa diyakini keabsahannya, tapi bisa juga melibatkan perkiraan dan asumsi, dengan didukung fakta dan data.

#### **3. Hubungan Kerja**

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan hubungan kerja antar pegawai yang dimana semua pegawai mengetahui prosedur atau tata cara yang dilakukan oleh penilai.

#### 4. Konsisten

Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian yang sudah dilakukan kepada semua pegawainya dimana sistem penilaian dapat dipercaya oleh semua pihak.

#### 5. Sensitif

Penilaian yang dilakukan dapat membedakan pegawai baik yang produktif maupun pegawai yang tidak produktif.

### **2.2.3 Indikator Prestasi Kerja**

Menurut Soeprihanto (2009:12) setiap instansi memiliki indikator dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan adil tanpa membedakan usia, suku daerah, jenis kelamin dan lain sebagainya.
2. Penilaian dilakukan dengan hanya menilai prestasi kerja saja tidak menilai unsur yang subjektif lainnya.
3. Penilaian yang dilakukan secara terbuka, semua pihak mengetahui prosedur (tata cara) penilaian prestasi kerja.
4. Penilaian yang dilakukan dapat dipercaya oleh semua pihak.
5. Penilaian yang dilakukan harus memiliki tingkat kepekaan terhadap karyawan yang produktif.

#### 2.2.4 Metode Prestasi Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017:144) metode prestasi kerja dibagi menjadi 4 metode dalam prestasi kerja, yaitu:

a. Metode Peristiwa Kritis.

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian berdasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik/sangat buruk dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap pegawai.

b. Metode Peninjauan Lapangan.

Metode peninjauan lapangan bertujuan agar tercapainya penilaian lebih terstandar, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan

c. Tes dan Observasi Prestasi Kerja.

Bila jumlah pekerjaan terbatas penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

d. Metode Evaluasi Kelompok.

Ada beberapa metode guna mengevaluasi pegawai seperti Ranking Method, Grading/Forced Distributions Method dan Point Allocation Method.

## 2.3 Kepemimpinan

### 2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi keefektivan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Kemampuan serta keterampilan seseorang pemimpin dalam memberi pengarahan dan mempengaruhi bawahan merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan/organisasi. Pada dasarnya perilaku bawahan yang sesuai dengan keinginan pemimpin akan berdampak positif pada pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai sebuah tujuan perusahaan atau organisasi. Tipe kepemimpinan yang disukai bawahan akan mempengaruhi bawahan tersebut untuk patuh terhadap pemimpinnya.

Menurut Rauch & Behling dalam Ansory & Indrasari, (2018:86) Kepemimpinan adalah kemampuan suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Berbeda dengan pengertian lainnya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Wahyudi, 2017:119)

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan kepemimpinan secara luas ialah proses kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain,



untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.3.2 Dimensi Kepemimpinan

Menurut Thoha (2015:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, Para pemimpin bisa memiliki kadar yang tinggi atau rendah dalam tiap dimensi yaitu:

- a. Juru Bicara
- b. Komunikator
- c. Penentu Arah

### 2.3.3 Indikator Kepemimpinan

Menurut Thoha (2015:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari:

- a. Inovator

Dilihat dari kemampuan Inovasi dan kemampuan konseptual

- b. Komunikator

kemampuan menyampaikan maksud tujuan dan komunikasi

- c. Motivator

Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja

sesuai tanggung jawabnya

### 2.3.4 Metode Kepemimpinan

Menurut Ordway Tead (1986:69) metode kepemimpinan terdiri dari

:

a. Memberi Perintah

Metode ini timbul dari keadaan dan hubungan kerja. Oleh karena itu, perintah adalah merupakan fakta fungsional dari suatu organisasi. Dalam organisasi yang formal, perintah itu biasanya sudah tercakup dalam tugas kewajiban.

b. Memberi Celaan

Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan di kalangan anggota kelompok, maka pemimpin harus mampu dan berani mengambil tindakan terhadap anggota kelompok/organisasi yang tidak baik, yang berbuat salah dan merugikan terhadap organisasinya.

c. Memberi Pujian

Seseorang pemimpin hendaknya bersikap penuh perhatian serta mampu pula untuk membesarkan hati para anggota organisasi yang telah menunjukkan prestasi banyak, kegiatan, serta sumbangsinya terhadap pencapaian tujuan organisasi dalam praktiknya.

## 2.4 Motivasi Kerja

### 2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pamela & Oloko (2016) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah memberikan bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan.

Chukwuma & Obiefuna (2017) Motivasi adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

Hamzah B. Uno (2017:71) yang menyatakan; “Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.” Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi pada dasarnya adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan (action atau activities) dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan

Jadi kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian diatas adalah suatu proses dimana kebutuhankebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dan memelihara atau mempertahankan perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi.

#### **2.4.2 Dimensi motivasi Kerja**

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi
- b. Kebutuhan untuk menguasai suatu pekerjaan

### 2.4.3 Indikator Motivasi kerja

Menurut Wibowo (2011:162), dimensi dan motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi :
  - a. Target kerja
  - b. Kualitas kerja
  - c. Tanggung jawab
  - d. Resiko
- b. Kebutuhan untuk menguasai pekerjaan
  - a. Pemimpin
  - b. Duta perusahaan
  - c. Keteladanan

## 2.5 Kinerja Pegawai

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya.

### **2.5.2 Dimensi Kinerja Pegawai**

Dimensi kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Dimensi tersebut sangat diperlukan oleh banyak pihak karena bermanfaat menjadi ukuran dalam menilai kinerja masing-masing karyawan.

Adapun literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut: mathis dalam buku Sudarmanto (2017:11) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- a. Kehadiran  
yaitu tingkat kehadiran, dan ketepatan waktu
- b. Kuantitas  
yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam kerja

yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.

- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari keempat dimensi tersebut terdapat dua dimensi yang menjadi aspek output yaitu kualitas hasil dan kuantitas keluaran, sedangkan dua dimensi lainnya seperti penggunaan waktu dalam kerja dan kerja sama menjadi aspek perilaku individu. Keempat dimensi tersebut cenderung menjadi ukuran kinerja individu.

### 2.5.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c. Supra sarana

yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang disajikan sebagai bahan perbandingan. Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan perbandingan penulis yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti/ tahun/ Judul Penelitian	Variable yang diteliti	Metode dan alat analisis	Hasil Analisis
1	Luis Aparicio Guiters, Wayan Gede Supartha ISSN: 2337-3067 2016 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMUN 02 Baucau	Pengaruh gaya kepemimpin an ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ )	Analisis regresi linier bergand a	Hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin tepat gaya kepemimpin an yang diterapkan, maka kinerja para guru akan semakin baik.

- |    |  |   |                          |   |
|----|--|---|--------------------------|---|
| 2  | Syazhashah Putra Bahrum, Ingrid Wahyuni Sinaga<br>ISSN:23377887<br>VOL.3, NO.2,<br>2015 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai        | Pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ )                               | Analisis linier berganda | Ada pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan.   |
| 3. | Suhardi,<br>ISSN: 24432164<br>2019 Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja dan dampaknya kepada kinerja pegawai | Pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Kerjasama tim ( $X_2$ ), Prestasi Kerja ( $X_3$ ) | Analisis linier berganda | Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja kerjasama tim memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian prestasi kerja |
| 4  | Alvis Rozani,<br>Pengaruh Pengembangan Karir, Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai  | Pengembangan karir ( $X_1$ )<br>Karakteristik Pekerjaan ( $X_2$ )<br>Motivasi ( $X_3$ ) | Metode Angket            | Pengembangan karir, motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan  |



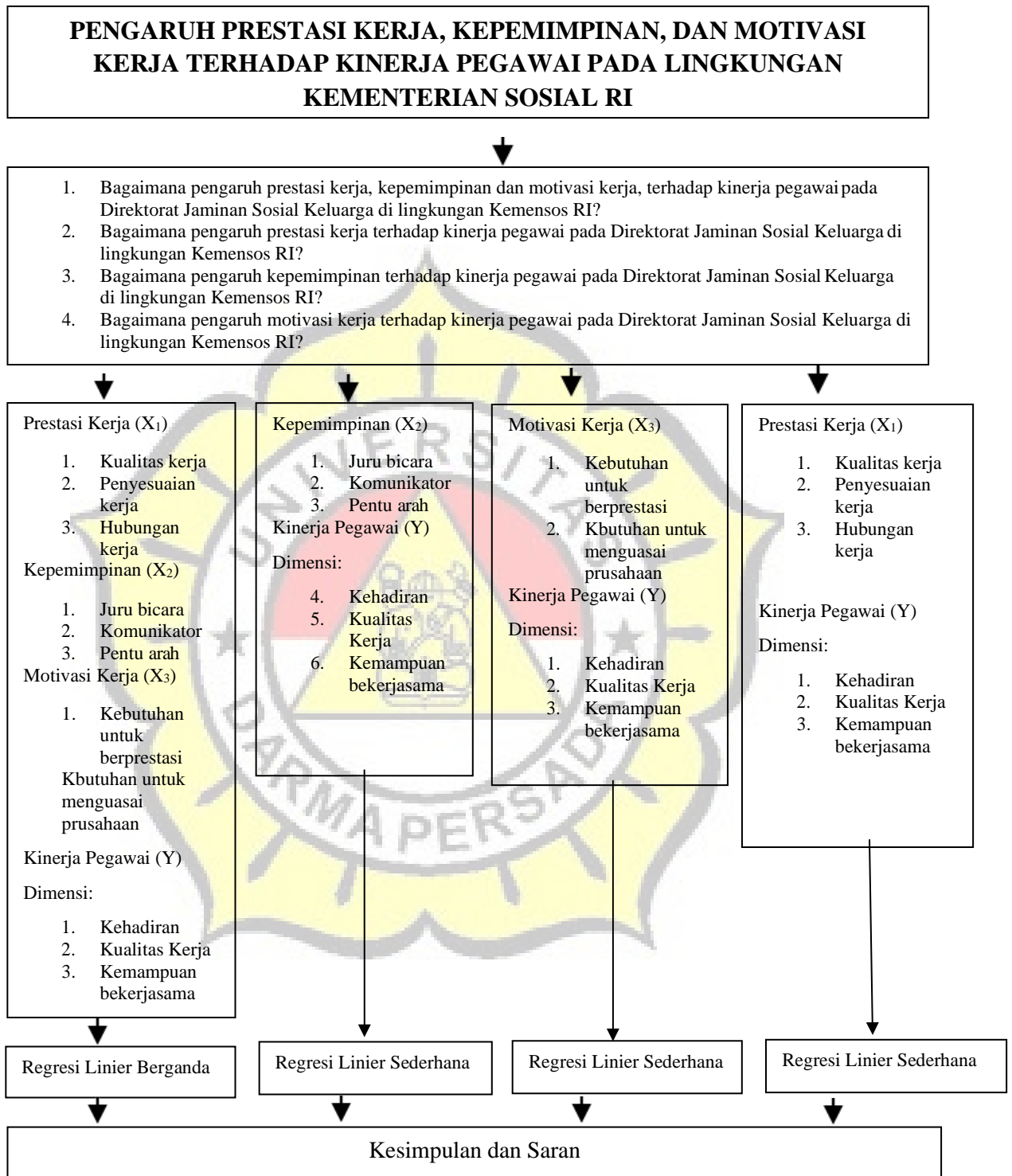
5	DenisGregorius Lagale, Peggy Adeline Mekel, Jantje L.Sepang/2017/ Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Area Manado.	Motivasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja (Y)	Metode Asosiasi f Analisis Regresi Linier Bergan da	Bahwa Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja sanga t berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
---	---	---	---	--

Sumber: Data Diolah Tahun 2021

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian ini dapat dijelaskan bahwa tingkat prestasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, identifikasi memiliki informasi yang memiliki unsur yang mempengaruhi kinerja karyawan.

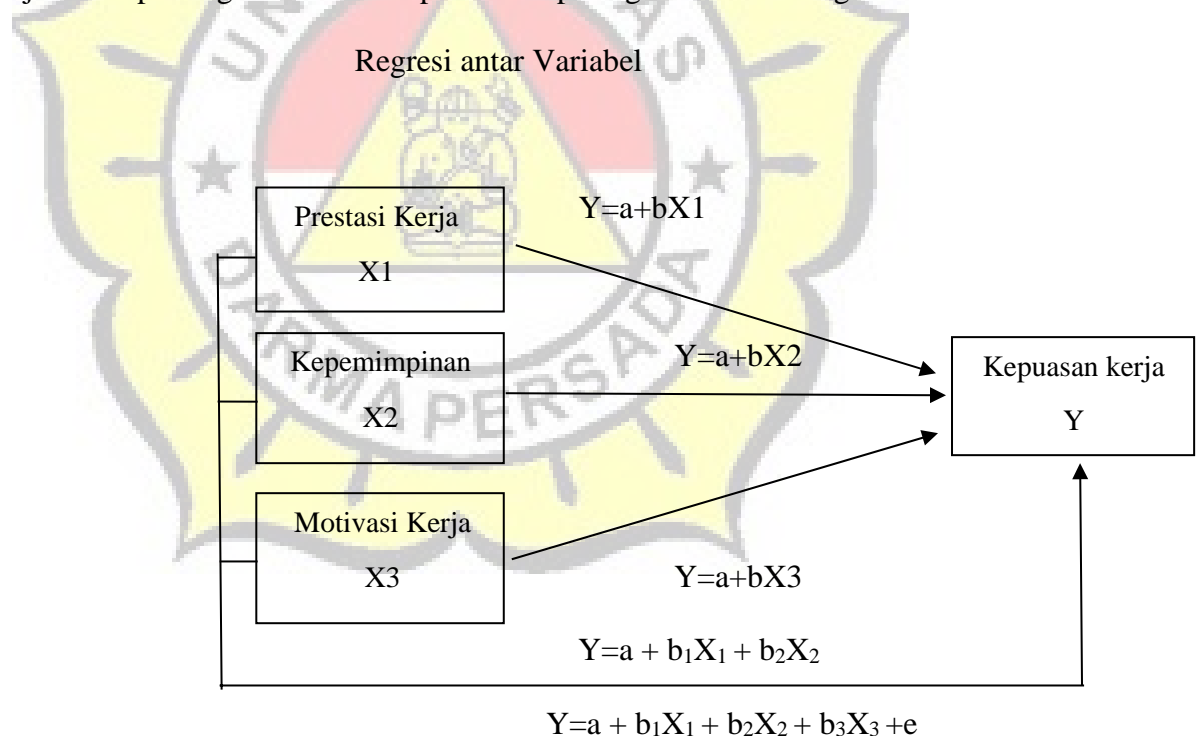
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Sumber: Data Diolah Penulis Tahun 2021

## 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiono (2017:47) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kusioner. Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan kemudian telah pustaka serta teori teori yang ada, dan teknis analisis digunakan dalam menulis proposal ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :



maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

1. Apakah Prestasi Kerja ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)?

Ho : Tidak ada pengaruh antara Prestasi Kerja ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Prestasi Kerja ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

2. Apakah Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?

Ho : Tidak ada pengaruh Prestasi Kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Prestasi Kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

3. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?

Ho : Tidak ada pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

4. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai?

Ho : Tidak ada pengaruh Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Motivasi Kerja ( $X_3$ ) Terhadap  
Kinerja Pegawai (Y)

