

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan Sumber Daya Manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan keterampilan, motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam satu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan

mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerak pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen.

Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, skill maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya kepada orang lain. Sehingga membentuk kerjasama yang sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama. Sehingga akan menghasilkan suatu produk atau jasa secara efektif dan efisien. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya :

Menurut Robbins and Coulter (2016:6) mengatakan bahwa :

*Management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with through other people*". Artinya, manajemen sebagai proses koordinasi aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Richard L. Daft (2016:8) mendefinisikan bahwa :

*”Management is the achivment of organizational goals in am effective and efficient way through planning, organizing, leadership and control of organizational resource”*. Artinya, manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Hasibuan (2016:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengatur apa yang diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Berikut ini penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Yang mengatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*).
2. Tujuan diatur adalah agar 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*) lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
3. Harus diatur supaya 6m (*man, money, method, materials, mechines, dan market*) itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. Yang mengatur adalah pinjaman dengan kepemimpinannya yaitu pinjaman puncak, manajer madya, dan supervisi.
5. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2017:26) mengemukakan bahwa manajemen adalah sebagai berikut :

*”management as a process of planning, and control of resources to achieve the objectives (goals) effectively and efficiently. Effectively means that the goal can be achieved in accordance with the planning, while efficiently means that the task at hand done correctly, organized, and in accordance with the schedule.”*

Artinya: “Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (tujuan) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal”.

Berdasarkan definisi manajemen menurut beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengendalian, dan pengontrolan sumber daya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Berdasarkan perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan, ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Namun, pada prinsipnya setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling mempengaruhi serta bergerak

kearah yang sudah direncanakan. Berikut merupakan fungsi-fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2016:9) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan (*Planning*), seorang manajer akan mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai sasaran-sasaran tersebut.
2. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*), seorang manajer akan menentukan tugas-tugas apa yang harus diselesaikan, siapa-siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, bagaimana struktur dan desain organisasi, dan dimana keputusan tersebut harus diambil.
3. Fungsi kepemimpinan (*Leading*), seorang manajer harus dapat memotivasi para bawahannya, membantu menyelesaikan konflik di antara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, serta menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan.
4. Fungsi pengendalian (*Controlling*), seorang manajer harus dapat memantau, membandingkan, dan mengevaluasi sejauh mana segala sesuatunya telah dilakukan sesuai rencana, memastikan sasaran-sasaran dapat dicapai, dan pekerjaan-pekerjaan diselesaikan sebagaimana mestinya.

### 2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (2017:12) dialih bahasakan oleh Hasibuan (2017:12-20), berikut ini :

#### 1. *Man* (Manusia, Tenaga Kerja)

Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen dan melakukan semua aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Potensi yang dimiliki oleh setiap manusia berbeda satu sama lain, untuk itu dibutuhkan pengelolaan agar diperoleh tenaga kerja yang berkualitas dan dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

#### 2. *Money* (Uang)

Uang juga merupakan faktor yang sangat penting dalam setiap proses pencapaian suatu tujuan. Setiap kegiatan maupun aktivitas-aktivitas yang dilakukan tidak akan terlaksana tanpa adanya penyediaan uang atau biaya yang cukup. Uang juga merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai suatu perusahaan atau organisasi.

#### 3. *Machines* (Alat-Alat Atau Mesin)

Mesin digunakan untuk memberi kemudahan dan menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Digunakannya mesin-mesin dalam suatu pekerjaan adalah untuk menghemat tenaga dan pikiran manusia dalam melakukan tugas-tugasnya dengan baik.

#### 4. *Methods* (Metode Atau Cara-Cara Untuk Mencapai Tujuan)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan suatu metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik yang akan memperlancar jalan atau alur pekerjaan. Sebuah metode

dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran.

#### 5. *Materials* (Bahan-Bahan Atau Perlengkapan)

Material adalah bahan-bahan yang akan diolah menjadi produk yang siap dijual. Material merupakan bahan yang menunjang terciptanya skill pada manusia dalam melakukan pekerjaan jasa.

#### 6. Market (Pasar Untuk Menjual Produk)

Pemasaran adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditunjukkan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang, jasa, ide kepada pasar sasaran agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan pesaing.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2018:667) unsur-unsur manajemen terdiri dari men, money, methods, materials, machines, dan market. Keberadaan unsur-unsur manajemen tersebut jika dikelola dengan baik akan lebih berdaya guna, berhasil guna, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal. Kemudian timbul sebuah pertanyaan, siapakah yang mengatur dan mengelola unsur-unsur tersebut agar dapat diimplementasikan pada sebuah organisasi, misalnya lembaga Pendidikan. Jawabannya adalah pimpinan beserta jajarannya dalam hal ini jika yang dibicarakan adalah lembaga Pendidikan, berarti yang mengatur dan mengelola unsur-unsur manajemen yaitu Pimpinan, Pendidik, dan tenaga kependidikan. Untuk lebih mendalami pemahaman terhadap unsur-unsur manajemen tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Manusia

Manusia dalam eksistensinya sebagai obyek formal memang sangat beragam. Manusia yang satu berbeda dengan lainnya, baik dalam hal berpikir, tingkah laku, sikap, perasaan, maupun gerak-geriknya. Bentuk keragaman dapat dilihat pada dua anak bersaudara dalam sebuah keluarga. Si A mungkin sangat egois lebih mementingkan dirinya sendiri, sementara saudaranya adalah seorang yang suka membantu orang lain. Keragaman pribadi serta tingkah laku manusia sehingga ia menjadi salah satu unsur yang perlu dikelola dengan baik.

Salah satu pendekatan yang digunakan untuk memahami manusia lebih jauh ialah psikologi. Ahli psikologi berusaha mencari jawaban atas pertanyaan apakah perkembangan manusia itu tergantung pada faktor pembawaan atautkah faktor lingkungan. Dalam hal ini, ada tiga teori yang membahas masalah tersebut yaitu nativisme, empirisme, dan konvergensi.

Menurut aliran nativisme bahwa nasib anak sebagian besar berpusat pada pembawaanya, sementara pengaruh lingkungan hanya sedikit saja. Baik buruknya perkembangan anak sepenuhnya tergantung pada pembawaanya. Pendapat ini dipelopori oleh *Schoupenhauwer* yang berpendapat bahwa Pendidikan tidak dapat mengubah sifat-sifat bawaan. Pembawaan dapat diartikan sebagai kecenderungan untuk bertumbuh dan berkembang bagi manusia menurut pola-pola, ciri-ciri dan sifat-sifat tertentu, yang timbul saat masa konsepsi dan berlaku sepanjang hidup seseorang. Seperti kecenderungan untuk menjadi orang lincah, pendiam, dan



sebagainya. Dikatakan sebagai kecendrungan karena pembawaan tersebut akan terjadi seperti apa adanya apabila kondisi memungkinkan.

b. Uang

Uang dalam ilmu ekonomi tradisional didefinisikan sebagai alat tukar yang dapat diterima secara umum. Alat tukar itu dapat berupa benda apapun yang dapat diterima oleh setiap orang di masyarakat dalam proses pertukaran barang dan jasa. Dalam ilmu ekonomi modern, uang didefinisikan sebagai sesuatu yang tersedia dan secara umum diterima sebagai alat pembayaran bagi pembelian barang-barang dan jasa-jasa serta kekayaan berharga lainnya serta untuk pembayaran hutang. Beberapa ahli juga menyebutkan fungsi uang sebagai alat penunda pembayaran. Keberadaan uang menyediakan alternatif transaksi yang lebih mudah daripada barter yang lebih kompleks, tidak efisien, dan kurang cocok digunakan dalam sistem ekonomi modern karena kebutuhan orang yang memiliki keinginan yang sama untuk melakukan pertukaran dan juga kesulitan dalam penentuan nilai.

Uang yang beredar dalam masyarakat dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu uang kartal dan uang giral. Uang kartal adalah alat bayar yang sah dan wajib digunakan oleh masyarakat dalam melakukan transaksi jual beli sehari-hari. Sedangkan yang dimaksud dengan uang giral adalah uang yang dimiliki masyarakat dalam bentuk simpanan (deposito) yang dapat ditarik sesuai kebutuhan. Uang ini hanya beredar di kalangan tertentu saja, sehingga masyarakat mempunyai hak untuk menolak jika ia tidak mau barang atau jasa yang diberikan dibayar dengan uang ini. Untuk menarik uang giral, orang menggunakan cek.

### c. Metode

Metode berasal dari Bahasa Yunani *methodos* yang berarti cara atau jalan yang ditempuh. Sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Fungsi metode sebagai alat untuk mencapai tujuan, atau bagaimana cara melakukan atau membuat sesuatu.<sup>9</sup> Menurut Umar Hamalik jika sehubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut masalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan. Fungsi metode berarti sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Metode dalam ilmu manajemen bertumpu pada cara-cara ilmiah dalam menyelesaikan sesuatu. Cara ilmiah berarti kegiatan yang dilakukan didasarkan pada keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti cara-cara yang digunakan masuk akal, sehingga dapat diterima oleh nalar manusia. Empiris berarti cara yang dilakukan dapat diamati dan terukur. Sistematis berarti cara-cara yang dilakukan dalam mengelola memiliki pola sebab akibat dan perencanaan yang logis.

### d. Material

Material merupakan salah satu unsur terpenting dalam sistem produksi. Tanpa material, produksi tidak mungkin dapat menghasilkan barang jadi atau produk akhir yang diinginkan. Pada sistem produksi, material merupakan masukan atau input yang digunakan untuk diolah menjadi barang jadi. Material yang

dimaksudkan disini dapat berupa bahan mentah ataupun bahan yang telah diproses sebelum digunakan untuk proses produksi lebih lanjut.

e. Mesin

Mesin merupakan alat bantu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya mesin maka proses produksi atau kegiatan yang terkait dengan tujuan organisasi akan lebih efisien. Istilah mesin biasanya menunjuk ke bagian yang bekerja Bersama untuk melakukan kerja. Biasanya alat-alat ini mengurangi intensitas kerja yang dilakukan. Mesin merupakan suatu fasilitas yang mutlak diperlukan perusahaan manufaktur dalam berproduksi. Dengan menggunakan mesin perusahaan dapat menekan tingkat kegagalan produk dan dapat meningkatkan standar kualitas serta dapat mencapai ketepatan waktu dalam menyelesaikan produknya sesuai dengan permintaan pelanggan dan penggunaan bahan baku akan lebih efisien karena dapat lebih terkontrol penggunaannya.

f. Pasar

Pasar adalah salah satu dari berbagai sistem, institusi, prosedur, hubungan social dan infrastruktur tempat usaha menjual barang, jasa, dan tenaga kerja untuk orang-orang dengan imbalan uang. Barang dan jasa yang dijual menggunakan alat pembayaran yang sah. Pasar bervariasi dalam ukuran, jangkauan, skala geografis, lokasi jenis dan berbagai komunitas manusia, serta jenis barang dan jasa yang diperdagangkan.

Menurut Feriyanto dan Endang Shyta Triana (2015:12) unsur unsur manajemen Didalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya maka manajer membutuhkan sarana yang dikenal sebagai unsur manajemen. Menurut Manullang, unsur – unsur manajemen tersebut adalah sebagai berikut;

a) Manusia (man)

Manusia merupakan sarana atau unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya memerlukan unsur manusia seperti perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, pengawasan, penjualan, produksi dan keuangan. Dalam organisasi, manusia atau sumber daya manusia merupakan faktor penting yang dapat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Manusia atau sumber daya manusia berperan untuk merancang, menetapkan tujuan, dan juga menjalankan proses untuk mencapai tujuan sasaran.

b) Material (material)

Ketika sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi melakukan atau menjalankan proses maka diperlukan material. Material merupakan bahan baku, alat atau sarana manajemen yang diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

c) Mesin (machine)

Diera saat ini, teknologi telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Oleh sebab itu dalam pelaksanaan proses aktifitas organisasi saat ini sudah tidak lagi didominasi oleh manusia saja namun juga telah melibatkan teknologi seperti mesin dalam melaksanakan aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

d) Metode (method)

Untuk mengefektifkan pelaksanaan aktifitas organisasi agar memperoleh hasil yang tepat guna, maka manusia saat ini dihadapkan pada berbagai pilihan

alternatif metode yang dapat diterapkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga ditemukannya metode yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

e) Uang (money)

Uang adalah sarana atau unsur manajemen yang dipergunakan sedemikian rupa demi mencapai tujuan organisasi. Uang merupakan alat tukar pembayaran yang dipergunakan untuk memperlancar proses manajemen. Pengelolaan keuangan yang tidak tepat dapat berdampak negatif terhadap kelancaran proses manajemen.

f) Pasar (markets)

Organisasi yang berorientasi pada profit maka pasar merupakan sarana manajemen yang penting. Organisasi harus mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimilikinya agar produk yang ditawarkan dapat diterima pasar, dan dalam jangka panjang perusahaan mampu mempertahankan dan memperluas penguasaan pasar. Dengan keberhasilan perusahaan memasuki pasar baru dan mempertahankan pasar lama diharapkan mampu meningkatkan laba yang diperoleh oleh perusahaan.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama yang paling penting dalam perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi

kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Berikut beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Pendapat lain oleh Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa *“Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance”*. Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Edy Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Sama halnya dengan Edwin B. Flippo dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:7) yang menyatakan : *“Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan dengan maksud dan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”*.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut dapat disimpulkan peneliti simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dengan cara mengelola sumber daya manusia agar mereka dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien dengan maksud terwujudnya perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada disebuah perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:9) fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu mewujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi,



dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 4. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

### 5. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

### 6. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Si satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia. Karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

#### 7. Pemeliharaan

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

#### 8. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan kegiatan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan normal sosial.

#### 9. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dengan mengelola karyawan, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Manajemen Untuk mencapai tujuan, organisasi harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Menurut George R. Terry fungsi-fungsi manajemen terdiri atas: perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), pengawasan (*Controlling*) (POAC) (Kayo, 2015: 32).

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan yang akan dilaksanakan. Perencanaan adalah pengambilan keputusan (Usman, 2015: 77). Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses mendistribusikan pekerjaan dan tugas-tugas serta mengkoordinasikannya untuk mencapai tujuan organisasi. Manullang berpendapat bahwa pengorganisasian adalah pengelompokan aktivitas yang akan dilakukan atau pendistribusian tugas dan fungsi kepada setiap individu yang ada dalam organisasi (Torang, 2015: 170).

c. Penggerakan (*Actuating*)

*Actuating* (penggerakan) adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa. Sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Munir dan Wahyu Ilaihi, 2015: 159). *Actuating* merupakan fungsi manajemen secara langsung berusaha merealisasikan keinginankeinginan organisasi, sehingga dalam aktivitasnya senantiasa berhubungan dengan metode dan kebijaksanaan dalam mengatur dan mendorong orang agar bersedia melakukan tindakan yang diinginkan oleh organisasi tersebut (Amin, 2016: 233).

c. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* (*Pengawasan*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatankegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai (Manullang, 2016: 24).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral di dalam perusahaan, hal itu disebabkan karena manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Menurut Robbins (2018:44) Fungsi manajemen dibagi menjadi 4 yaitu:

a. Planing

Merencanakan proses yang mencakup mendefinisikan tujuan, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

b. Organizing

Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

c. Leading

Menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukannya, bagaimana tugas-tugas itu harus dikelompokkan, siapa yang melapor kepada siapa, dan di mana keputusan harus dibuat.

d. Controlling

Memantau kegiatan untuk memastikan mereka sedang dilakukan seperti yang direncanakan dan mengoreksi penyimpangan yang signifikan. 31 Sedangkan menurut Torrington (2017:16) fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Meningkatkan nilai karyawan (value equity)
- b. Meningkatkan reputasi organisasi sebagai pemberi kerja (brand equity)
- c. Membangun dan mempertahankan tingkat loyalitas yang tinggi dengan karyawan (retention equity).

Dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan yaitu ada empat fungsi Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*) Pengawasan (*Controlling*).

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung kepada manusia untuk mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa untuk mengoptimalkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai.

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

2. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

3. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Menurut Husaini, Abdullah (2017:50) Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak

negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan

#### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

J.Kent Crawford (2016:10) *”the purpose of human resources management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethical and socially responsible way”*.

Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan manajemen sumberdaya manusia terdapat empat tujuan yaitu Tujuan Organisasional, Tujuan Fungsional, Tujuan Sosial, Tujuan Personal.

### **2.1.3 Keterampilan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Keterampilan**

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



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

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

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

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

### **2.1.3.2 Pentingnya Keterampilan**

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

1. Tahu dan mengerti apa yang harus dikerjakan.
2. Mempunyai gerak kerja yang cepat dan tepat.
3. Jarang sekali melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.
4. Sudah mempunyai kiat-kiat tertentu dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Keterampilan**

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

#### **1. Dimensi Kecakapan**

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
- b. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
- c. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

#### **2. Dimensi Kepribadian**

Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam mengendalikan diri
  - b. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Komitmen terhadap pekerjaan
3. Dimensi Latihan

Dengan indikator :

- a. kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.

Menurut Mulyadi (2016: 66) Keterampilan kerja karyawan dalam konteks ini dapat diukur dengan beberapa indikator seperti berikut:

- a. Menentukan cara menyelesaikan tugas/pekerjaan.
- b. Menentukan prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.
- c. Menyelesaikan tugas dengan baik.
- d. Menentukan ukuran/volume tugas terbaik yang dapat diselesaikan.
- e. Menentukan ukuran kualitas pekerjaan terbaik yang dapat diselesaikan.
- f. Memprediksi hasil pelaksanaan tugas/pekerjaan.

Dimensi dan indikator keterampilan menurut Bambang Wahyudi (2015:54) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut: Dimensi Kecakapan,

Dengan indikator sebagai berikut:

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

Dimensi Kepribadian, Dengan indikator sebagai berikut:

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

## **2.1.4 Motivasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Pengertian Motivasi berasal dari kata “*movere*” yang berarti daya atau dorongan penggerak. Motivasi merupakan suatu istilah yang merujuk pada kekuatan tarikan dan dorongan, yang akan menghasilkan kegigihan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya seseorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam didalam pekerjaan. Motivasi sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Motivasi merupakan hal penting karena motivasi dapat menjadi penyebab, penyalur, maupun pendukung dari perilaku seseorang sehingga orang tersebut mempunyai keinginan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berikut ini merupakan definisi motivasi yang dikemukakan oleh menurut para ahli : David Mc. Clelland (dialih bahasakan oleh Edy Sutrisno, 2016:128) menyatakan bahwa “motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal.” Abraham Maslow yang dialih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:32) “motivasi adalah suatu keahlian, dalam

mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”.

Menurut Robbins (2016:201) “ motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan”. Sedangkan menurut Robbins dan Couter (2016:203) “ motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu”. Motivasi merupakan dorongan yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang. Jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya jika harapan itu tidak tercapai akibatnya seseorang cenderung menjadi malas.

Berdasarkan dari beberapa definisi diatas mengenai motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu alasan yang mendorong semangat pada diri seseorang dalam melakukan suatu hal dengan menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja keras untuk mencapai tujuan dengan hasil yang maksimal. Motivasi karyawan yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### **2.1.4.2 Prinsip Motivasi**

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:100-101), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan, antara lain :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin dengan hasil yang optimal.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **2.1.4.3 Tujuan Motivasi**

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu. Makin jelas tujuan yang diharapkan, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang harus benar-benar memahami apa yang menjadi pendorong dalam melakukan suatu kegiatan tertentu Menurut Rivai (2016:848) sesuai dengan pengertian diatas, pada dasarnya motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifitaskan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.

7. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dalam setiap pekerjaan.
10. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.

Menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja kerja.
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilankaryawn perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mempeertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Mengefektifkan penggandaan karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan kinerja karyawan.
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Meningkatkan kinerja karyawan.



#### 2.1.4.4 Proses Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2017;151), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan.

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui Kepentingan.

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needs complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

5. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.1.4.5 Teori – Teori Tentang Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Sondang P. Siagian, 2016:287-294)

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena lima hierarki kebutuhan
  - a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan;
  - b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual
  - c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya.
  - d. Kebutuhan prestasi, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain
  - e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Motivasi ditandai dengan munculnya rasa/*feeling*, afeksi (rasa kasih sayang; perasaan-perasaan dan emosi yang lunak) seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini

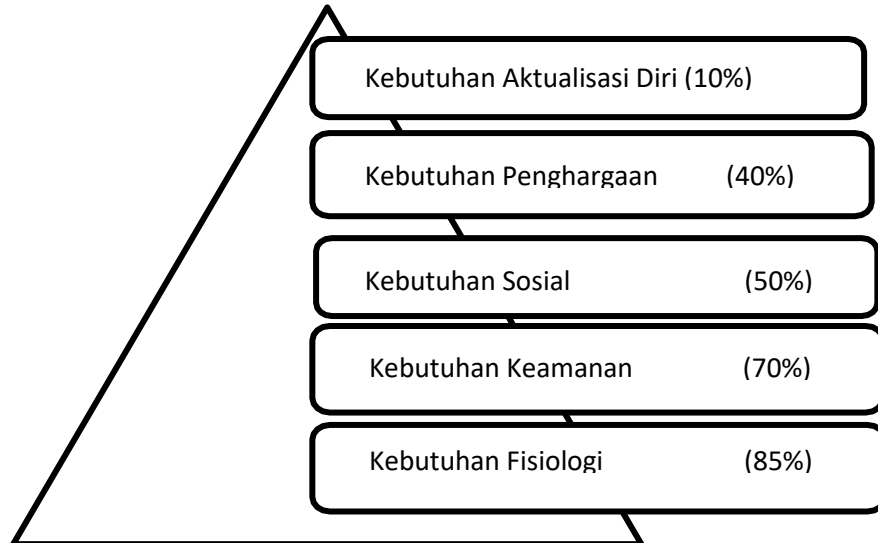
akan menyangkut soal kebutuhan.

Ada tiga faktor yang paling dominan dalam menentukan perilaku manusia dalam bekerja yaitu motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan. Kata motivasi itu sendiri sesungguhnya sulit untuk dirumuskan secara definitif. Motivasi merupakan kekuatan yang kompleks yang memuat unsur-unsur seperti pengarahannya diri sendiri, tuntutan akan pemenuhan kebutuhan hidup dan kehidupan, tekanan-tekanan, dan mekanisme psikologis dalam arti luas. Dalam hal ini motivasi diartikan sebagai setiap daya gerak atau daya dorong yang muncul pada diri individu untuk secara sadar mengabdikan diri bagi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi dalam proses memotivasi seseorang, maka pimpinan perlu mengetahui berada dalam posisi manakah orang itu dalam memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi berbagai hal, diantaranya :

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*)
  - a. Oksigen, cairan, nutrisi (makanan dan minuman), dan sehat.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)
  - a. Aman dari PHK
  - b. Tunjangan Kesehatan
  - c. Tunjangan Kecelakaan
  - d. Sarana dan Prasarana
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
  - a. Hubungan karyawan dengan atasan

- b. Hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja
- 4. Kebutuhan Pengakuan
  - a. Pengakuan prestasi kerja
  - b. Pujian dari atasan
  - c. Kepercayaan atasan
- 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)
  - a. Kebutuhan menunjukkan keterampilan dan kemampuan kebutuhan melakukan pekerjaan yang kreatif
  - b. Dapat menyelesaikan masalah dengan baik
  - c. Menjalani kehidupan secara alami dan mampu menjadi diri sendiri



Sumber : Suwatno dan Donni Juni Priansa (2016)

**Gambar 2.1**  
**Hierarki Kebutuhan Maslow**

## 2. Teori ERG

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale.

*Existence*, *Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi ERG lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa :

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

### 3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor *intrinsic* dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

### 4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil,

maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

#### 5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

#### 6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

#### 7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi

seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

#### 8. Teori Motivasi tiga kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

*Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

*Need for Power* memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan *nPo* yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

*Need for Affiliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja

dengan baik.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Menurut Abraham Maslow yang dialih bahasakan oleh Achmad Fawaid dan Maufur (2017:56), menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis :
  - a. Pemberian gaji.
  - b. Pemberian insentif.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:
  - a. Perlengkapan keselamatan kerja.
3. Kebutuhan afiliasi:
  - a. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal
  - b. Kebutuhan akan perasaan ikut serta
4. Kebutuhan akan penghargaan :
  - a. Pengakuan akan prestasi.
5. Kebutuhan perwujudan diri indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal.



## **2.1.5 Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

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

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

Rani & Mayasari (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja menurut Moeheriono (2018) adalah *“performance management can be defined as a systematic process for improving*

*organizational performance by developing the performance of individual and teams”*

(manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim).

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

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang. (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Edison et al., 2016). Tujuan penilaian kinerja atau prestasi karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

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

inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

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

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

1. *Written Essays*

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

2. *Critical Incidents*

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

3. *Graphic Rating Scales*

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

4. *Behaviorally Anchored Rating Scales*

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

5. *Group Order Ranking*

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

6. *Individual Ranking*

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

7. *Paired Comparison*

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

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan Indikator Kinerja Kinerja dapat diukur dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Sutrisno dalam (Nurdin & Rohendi, 2016) ada enam indikator dari kinerja yakni :

1. Hasil Kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

## 2. Pengetahuan Pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas, kualitas dan hasil kerja.

## 3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

## 4. Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

## 5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

## 6. Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

Menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:75) mengemukakan bahwa dimensi indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

a. Kerapihan.

b. Ketelitian.

### 2. Kuantitass kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa mampu seorang karyawan dalam bekerja satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan.
  - b. Kemampuan.
3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Hasil kerja.
  - b. Mengambil keputusan.
4. Kerjasama.

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerjasama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama.
- b. Kekompakan.
- c. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota instansi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa mengganggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban

karyawan. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaannya.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif yang dilakukan karyawan itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan.

#### **2.1.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

##### **1. Motivasi**

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

##### **2. Kompetensi**

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

- a. Keyakinan dan Nilai-nilai
- b. Keterampilan



- c. Pengalaman
- d. Karakteristik Kepribadian
- e. Motivasi
- f. Isu Emosional
- g. Kemampuan Intelektual
- h. Budaya Organisasi

### 3. Disiplin

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

### 4. Kompensasi

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

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sebagai dasar pijakan, sebagai bahan perbandingan dan sebagai gambaran yang berfungsi untuk mempermudah peneliti lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu didapat dari berbagai jurnal yang tersebar dari internet. Kajian yang digunakan yaitu mengenai rekrutmen, seleksida dan penempatan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan latar belakang dan fenomena yang telah ditentukan sebelumnya. Berikut ini merupakan ringkasan hasil dari penelitian terdahulu yang diambil peneliti sebagai acuan yaitu sebagai berikut :

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

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Indra Marjaya Dkk (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang.  Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol.2, No. 1, Maret. ISSN 2623-2624	1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel Motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan.	Hasil penelitian menunjukkan: kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
2	Budiman Rahayu Dkk (2019).  Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap  Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri. Vol 2, No 1 .	1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel Motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan.	Hasil penelitian menunjukkan: a. Kepemimpinan tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. b. Insentif tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. c. Remunerasi tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. d. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Gede Restu Mahajaya Dkk (2016)  Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Bandung.  E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 11, 2016: 7072-7099. ISSN : 2302-8912	1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel Motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan.	Hasil Penelitian Menunjukkan: a. motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Badung. b. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Badung. c. lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Badung.

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
4.	<p>I Wayan Gede Indra Parta Dkk. (2021)</p> <p>Pengaruh Keterampilan Kerja, <i>Team Work</i>, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar.</p> <p>Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata. Vol 1 (No. 1) : Hal 65-76. ISSN 2774-7085.</p>	<p>1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan Meneliti variabel Motivasi sebagai variabel bebas.</p> <p>3. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>1. Tempat dan Objek memiliki perbedaan.</p>	<p>Hasil Penelitian Menunjukkan:</p> <p>a. keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>b. Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>c. keterampilan kerja, teamwork, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5.	<p>Indri Tolo Dkk (2016)</p> <p>Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora) Manado.</p> <p>Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akutansi. Vol 4. No 3. ISSN 2303-1174</p>	<p>1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>1. Peneliti tidak meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: Keterampilan Kerja, Disiplin kerja, dan Lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas pemuda dan Olahraga (Dispora) Manado.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
6.	<p>Abdul Latif Dkk (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial. Vol 11, No 2 ISSN 2407-7429.</p>	<p>1. Memiliki kesamaan Meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan meneliti kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>1. Peneliti tidak meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
7.	<p>Ni Made Nurcahyani Dkk (2016)</p> <p>Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.5, No.1,</p>	<p>1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Memiliki kesamaan meneliti variabel</p>	<p>1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Hal ini berarti semakin termotivasi karyawan maka akan menciptakan hubungan yang baik antar karyawan PT. Sinar</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	2016: 500-532.	kinerja karyawan sebagai variabel terikat.		Sosro Pabrik Bali akan meningkat.
8	Chindy Chandra dan Marcus Remiasa (2018)  Pengaruh motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. INTILAND GRANDE.  (Jurnal AGORA, Vol. 6, No. 1)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan: bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
9	Anggia Sari Lubis dan Sari Wulandari (2018)  Pengaruh motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata, Budaya, Pemuda Dan Olah Raga	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan :  bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja.

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Kabupaten Serdang Bedagai.  (Jurnal Manajemen dan Keuangan, Vol. 7, No. 1)	variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.		
10	Pramita Trisnaning Cahyandani (2021)  Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya.  (Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9, No. 1)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan motivasi berpengaruh signifikan positif secara simultan dan parsial terhadap kinerja
11	Mariza Duma putri dan Dewi Soedarsono (2017)  Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma.	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja.

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	(e-Proceeding of Management, Vol. 4, No.3)	variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.		
	I Nyoman Mustika dan Saptu Rini Widyawati (2020)  The Influence of motivasi Self-Efficacy On Employee Performance in Small Business.  (International Journal of Contemporary Research and Review Vol. 11, No. 4)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa motivasi positif berpengaruh terhadap kinerja.
12	Azmi Azizah dan Aurik Gustomo (2015)  The Influence of motivation to Employee Performance at PT Telkom Bandung.  (Journal of Business and Management Vol. 4,	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.



No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	No. 7)	sebagai variabel terikat.		
13	Syamsul Arif, dkk (2019)  Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City.  (BIRCI- Journal, Vol. 2, No. 4)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas. 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja.
14	Ita Mariza (2016)  The Impact Employee Motivation, and Employee Engagement on Employee Performance of Manufacturing Companies in Jakarta Indonesia.  (ABER, Vol. 14, No. 15)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa Employee Engagement dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja.

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
		sebagai variabel terikat.		
15	Subhi Nur Fuadi dan Trias Setiawati (2019)  The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Job Engagement on Employee Performance.  (International Conference on Technology, Vol. 14, No. 15)	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel motivasi sebagai variabel bebas. 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	1. Peneliti tidak meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa Motivasi, Employee Engagement dan budaya organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja.
16	<i>The effect of soft skills and training methodology on employee performance</i>	1. Memiliki kesamaan meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas 2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan	1. Peneliti tidak meneliti variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas 2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa dua prediktor akuisisi soft skill dan metodologi pelatihan secara signifikan memprediksi kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini menekankan bahwa metodologi pelatihan pembelajaran timespace membantu karyawan dalam mentransfer pengetahuan yang

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
		sebagai variabel terikat.		diperoleh selama pelatihan kepada mereka
17	<i>The effect of hard skill, social capital and the spirit of entrepreneurship on tenant Ukm employee performance of business and technology Incubator center Cikal Usu</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas</li> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peneliti tidak meneliti variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</li> <li>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa Hard Skill sumber daya manusia dan jiwa kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan modal sosial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
18	<i>The effect Skills, Competence and Human Relations Skill on Employee performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas</li> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peneliti tidak meneliti variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</li> <li>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan : bahwa soft skill berpengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Artinya peningkatan soft skill akan mengembangkan kepala sekolah. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Dengan menurunnya kompetensi diikuti dengan

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
		sebagai variabel terikat.		menurunnya kepemimpinan kepala sekolah, Human Relationship Skills pada kepemimpinan Kepala Sekolah. Dengan adanya peningkatan Human yang diikuti dengan peningkatan kepemimpinan Kepala Sekolah dan tidak adanya pengaruh Soft Skills, Kompetensi dan Human Relationship Skills terhadap kepemimpinan.
19	<i>Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies and intention to become employee performance vocational graduates</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas</li> <li>Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Peneliti tidak meneliti variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</li> <li>Tempat dan Objek memiliki perbedaan</li> </ol>	<p>Analisis regresi terhadap 258 responden menunjukkan : pengaruh signifikan kompetensi soft skill (inisiatif, percaya diri dan ketegasan) terhadap niat menjadi Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi hard skill (kompetensi kapabilitas sumber daya manusia dan kompetensi kapabilitas produksi) terhadap intensi berwirausaha.</p> <p>Berdasarkan hasil. kami menyarankan agar proses pembelajaran lebih ditekankan pada praktik langsung sehingga banyak kompetensi yang dapat terbentuk.</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
20	<p>Soft Skill Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di UPT. Pengelolaan sumber daya air</p> <p>Agia Darmawan, Hadi Sunaryo, Fahrurrozi</p> <p>Vol. 09 No. 11 Agustus 2020</p>	<p>1. Memiliki kesamaan meneliti variabel keterampilan sebagai variabel bebas</p> <p>2. Memiliki kesamaan meneliti variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>1. Peneliti tidak meneliti variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas</p> <p>2. Tempat dan Objek memiliki perbedaan</p>	<p>Hasil Penelitian menunjukkan: Bahwa Penelitian ini dilakukan di UPT. Pengelolaan sumber daya air yang tumpang tindih. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh tingkat pendidikan, soft skill, pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai UPT. Pengelolaan sumber daya air yang tumpang tindih. Variabel yang digunakan adalah tingkat pendidikan, soft skill, pengalaman kerja sebagai variabel bebas, sedangkan variabel kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 51 karyawan. Teknik pengambilan sampel ini juga bisa disebut sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan mengumpulkan data primer dan sekunder. Analisis yang digunakan meliputi pengujian instrumen, uji asumsi klasik, uji normalitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi dengan menggunakan</p>

No	Nama Peneliti, Tahun Peneliti dan Judul Penelitian, Sumber Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
				analisis regresi berganda menggunakan software SPSS 16.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel tingkat pendidikan, soft skill, pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2021)

Berdasarkan Tabel 2.1 menunjukkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek kinerja karyawan sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah keterampilan kerja dan motivasi kerja yang menunjukkan perbandingan yang substantif dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini diantaranya, insentif, remunerasi, lingkungan kerja, tim work, disiplin kerja, manajemen pengetahuan, sikap, kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, efikasi diri, budaya organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, metodologi pelatihan, modal sosial, semangat wirausaha, kompetensi dan pengalaman kerja serta tempat penelitian terdahulu dengan rencana penelitian yang berbeda, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Sehingga penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan hasil pada telah teoritis seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam penelitian ini, yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Karyawan**

keterampilan adalah kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil training dan pengalaman yang didapat. Selain training yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan juga membutuhkan kemampuan dasar (*basic ability*) untuk melakukan pekerjaan secara mudah dan tepat.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Gede Indra Parta Dkk. (2021) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian dari Indri Tolo Dkk (2016) dan Abdul Latif Dkk (2019).

Dengan demikian, Hal ini pengelolaan keterampilan (keahlian) karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tanggung jawab dari seorang manajer Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi adapun fungsi dari Sosial, pentingnya pengelolaan *skill* manajer Sumber Daya Manusia.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan serta merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk kinerja terbaik.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya Dkk (2019) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, begitu pula dengan penelitian dari Ni Made Nurcahyani Dkk (2016) dan Gede Restu Mahajaya Dkk (2016).

Dengan demikian, untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan dibutuhkan motivasi pada karyawan. Dengan adanya motivasi tujuan organisasi dapat tercapai serta tercapai pula tujuan pribadi. Pemberian motivasi kepada seseorang merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan. Dari berbagai tahapan pemberian motivasi, faktor utama yaitu kebutuhan dan pengarahan perilaku. Pemberian motivasi haruslah diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hanya



dengan kejelasan tujuan maka semua personal yang terlibat dalam organisasi dapat dengan mudah memahami dan melaksanakannya.

### **2.2.3 Pengaruh Keterampilan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan**

Keterampilan kerja dan motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan dari kedua faktor tersebut sangatlah erat.

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Indah Sulfia Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI) Universitas Labuhanbatu (2021) dengan judul Pengaruh Keterampilan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Komunikasi dan Informatika (KOMINFO) Kabupaten Labuhanbatu dengan hasil menyatakan bahwa variabel Berdasarkan penelitian diketahui bahwa variabel keterampilan (X1), lingkungan kerja (X2), motivasi kerja (X3) dan disiplin kerja (X4) berpengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai(Y) Dinas Komunikasi dan Informatika (KOMINFO) Kabupaten Labuhanbatu.dengan membandingkan nilai Fhitung dan Ftabel dimana  $6,660 > 2,588$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

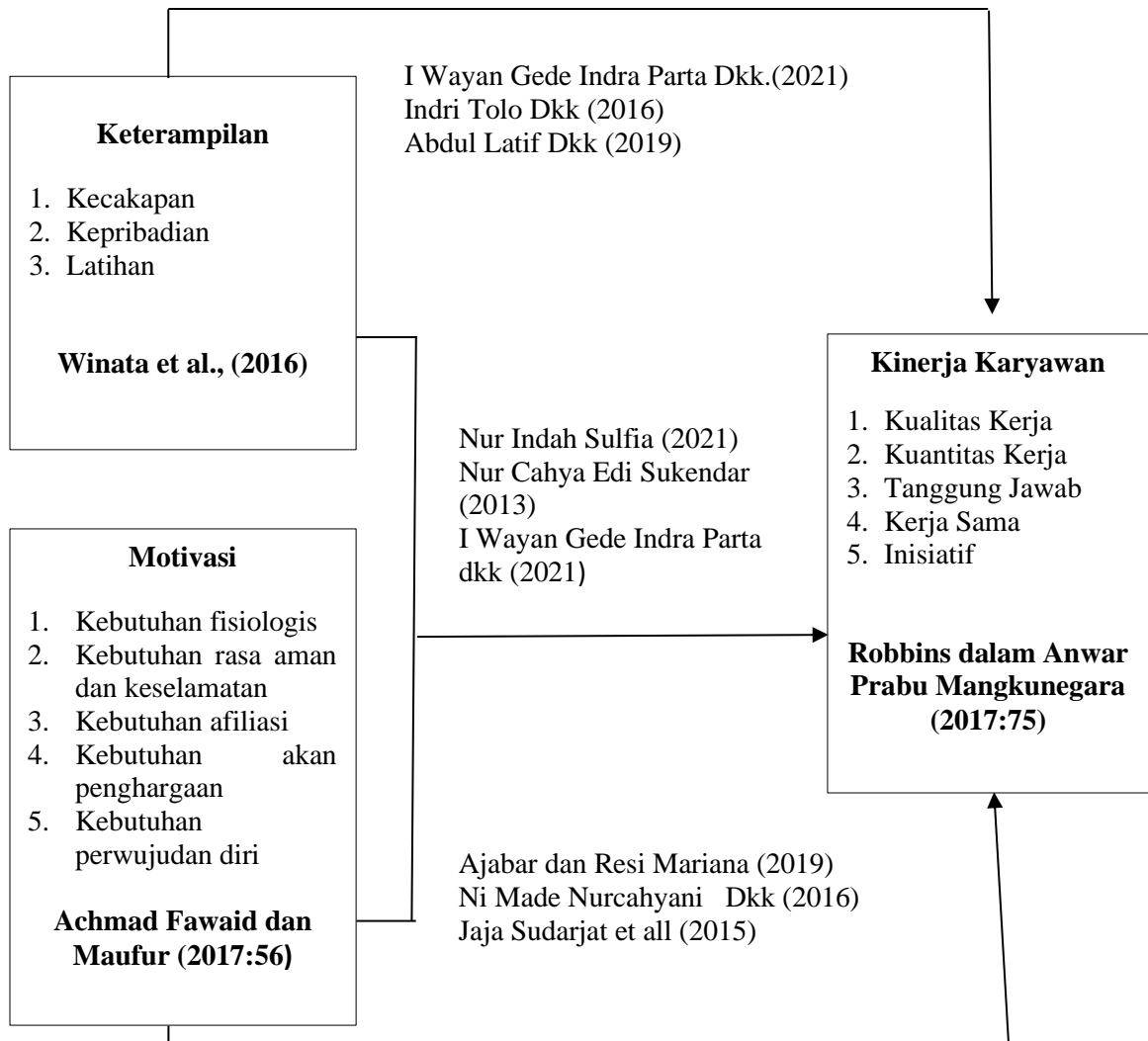
Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Nur Cahya Edi Sukendar jurnal JMP (2013) dengan judul Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara dengan hasil menyatakan bahwa variabel berdasarkan penelitian diketahui bahwa variabel Keterampilan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) berpengaruh

signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan (Y) SMP Negeri di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara.

Dan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Gede Indra Parta dan I Gede Aryana Mahayasa jurnal Widya Amrita, jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata (2021) dengan judul Pengaruh Keterampilan Kerja, *Team Work* dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi pada Art Shop Cahaya Silver di Celuk, Gianyar dengan hasil menyatakan bahwa variabel keterampilan (X1), *Team Work* (X2) dan Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan teori diatas maka paradigma penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan-rumusan masalah tujuan penelitian, landasan teori yang dituangkan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai beriku :

1. Hipotesis Simultan

- a. Terdapat pengaruh Keterampilan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.