

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi pasti membutuhkan manajemen yang baik untuk menjalankan organisasinya berjalan sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk itu penting memahami arti dari manajemen itu sendiri. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *Management*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur” Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah cabang ilmu manajemen yang menitikberatkan pada pengelolaan individu sebagai kekayaan fundamental organisasi. Kendati para pakar menawarkan beragam pandangan definisi MSDM, esensinya terletak pada urgensi pengelolaan sumber daya manusia yang optimal guna merealisasikan target organisasi. Menurut (Hasibuan, 2021) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu .

Selanjutnya menurut Menurut (Gary Dessler, 2021), manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik yang diperlukan dalam mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja.

Menurut (Noe et al., 2023), manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang dirancang untuk mengelola sumber daya manusia melalui berbagai kebijakan dan praktik yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi sekaligus mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut (Wibowo, 2022), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengelola hubungan serta peranan tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, sekaligus memenuhi kebutuhan individu maupun organisasi.

Selain itu, (Sedarmayanti & Adiyadnya, 2022) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja yang dilakukan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi dan tujuan individu dapat tercapai secara seimbang.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian suatu proses manajerial, kebijakan, fungsi, dan praktik yang dilakukan secara sistematis mencakup perencanaan hingga pengendalian sumber daya manusia termasuk evaluasi proses yang telah dilakukan untuk memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, memelihara, serta mengevaluasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berkesinambungan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi-fungsi utama yang saling keterkaitan dengan tujuan organisasi serta fungsi-fungsi ini memiliki perannya masing masing yang bertujuan untuk memastikan sumber daya manusia dalam organisasi dapat dikelola secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Fungsi-fungsi MSDM meliputi kegiatan perencanaan hingga pengendalian terhadap tenaga kerja. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia yang di buat oleh (Hasibuan, 2021). Yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu tahapan kritis yang didedikasikan untuk mengidentifikasi secara rinci mengenai kuantitas, kualifikasi, dan periodisasi tenaga kerja yang esensial bagi kelangsungan operasional organisasi. Tujuan utama dari perencanaan MSDM adalah untuk menjamin pasokan personel yang optimal agar sejalan dan mampu memenuhi tuntutan kebutuhan organisasi di masa mendatang.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pengorganisasian merujuk pada tindakan sistematis dalam merancang kerangka kerja organisasi, termasuk penentuan tugas-tugas spesifik, delegasi kekuasaan pengambilan keputusan, serta klarifikasi akuntabilitas setiap individu. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk memastikan kelancaran operasional dan pencapaian efektivitas dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh entitas organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan dapat didefinisikan sebagai suatu proses strategis yang dirancang untuk memberikan panduan, menumbuhkan semangat, serta mengarahkan para anggota organisasi agar dapat menyelaraskan usaha mereka dengan rencana kerja dan target-target yang telah ditetapkan oleh entitas tersebut.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan untuk memastikan kesesuaian antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Secara spesifik pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan mengukur kinerja aktual, membandingkannya dengan standar kinerja, dan melakukan tindakan perbaikan jika diperlukan. Proses ini sangat esensial dalam organisasi guna mengarahkan seluruh aktivitas agar tetap berada pada jalur yang telah ditentukan menuju pencapaian tujuan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan mencakup kegiatan perekrutan, seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan guna memperoleh tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi.

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa kepada karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagai imbalan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan bertujuan untuk mempertahankan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap produktif dan berkomitmen terhadap organisasi.

9. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi MSDM yang berkaitan dengan berakhirnya hubungan kerja antara karyawan dan organisasi, baik karena pensiun, pengunduran diri, maupun alasan lainnya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengelola manusia sebagai aset strategis organisasi agar dapat berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, MSDM memiliki tujuan yang bersifat menyeluruh, baik dari sisi organisasi maupun individu karyawan. Menurut (Hasibuan, 2021) tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang etis, sosial, dan bertanggung jawab. Tujuan tersebut mencerminkan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Secara umum, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tujuan MSDM tidak hanya berhenti pada peningkatan produktivitas, tetapi juga mencakup pengembangan potensi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis serta peningkatan kualitas hidup kerja (*quality of working life*) (Dessler, 2021). Lebih lanjut, untuk mencapai tujuan organisasi, Menurut Robbins dan Coulter (2023), manajemen merupakan proses mengoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja agar kegiatan organisasi dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Perspektif ini menegaskan bahwa MSDM berperan krusial dalam membentuk kekuatan kompetitif organisasi melalui pengelolaan modal manusia yang strategis dan berkesinambungan. Pengelolaan ini meliputi berbagai fungsi seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan,

kompensasi, penilaian kinerja, dan hubungan industrial yang semuanya berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi yang unggul (Noe et al., 2021).

Secara umum, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasional

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui pemanfaatan sumber daya manusia yang berkualitas. Pengelolaan SDM yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara lebih fundamental, efektivitas MSDM tidak hanya berhenti pada pencapaian tujuan operasional, melainkan juga berkontribusi pada pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan MSDM yang dirancang secara cermat perlu berfokus pada pengembangan kapabilitas, motivasi, dan komitmen karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong inovasi, peningkatan kualitas layanan, dan efisiensi operasional, yang semuanya berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pembentukan departemen sumber daya manusia secara resmi bertujuan untuk memfasilitasi dan memberikan dukungan kepada para manajer dalam pengelolaan aspek-aspek terkait karyawan, di mana departemen ini menjalankan fungsi yang kompleks dengan menyajikan kebijakan, sistem, dan prosedur untuk administrasi sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional MSDM adalah memastikan bahwa kontribusi yang diberikan oleh modal insani sesuai dengan tuntutan organisasi, hal ini mengarah pada kontribusi departemen terhadap organisasi agar tetap berada pada tingkat yang selaras dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi.. MSDM berkewajiban mengawasi agar seluruh aspek pengelolaan SDM, mulai dari proses penerimaan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi performa, beroperasi secara efisien tanpa menghasilkan surplus maupun defisit.

3. Tujuan Sosial

Tanggung jawab sosial organisasi kepada masyarakat menjadi fokus tujuan sosial MSDM, yang diimplementasikan melalui kepatuhan regulasi ketenagakerjaan, pembentukan area kerja aman dan sehat, serta penanganan karyawan secara adil dan berperikemanusiaan. organisasi harus memastikan tujuan sosial ini tercapai, jika tidak, maka ketidakmampuan sebuah organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber dayanya secara efektif dan penuh tanggung jawab dapat mengakibatkan konsekuensi internal bagi organisasi tersebut dan berpotensi menciptakan kendala signifikan bagi kemaslahatan publik.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual berkaitan dengan upaya MSDM dalam mendukung pegawai meraih cita-cita personal, termasuk kemajuan dalam jenjang karier, peningkatan kualitas hidup, serta pencapaian kepuasan kerja, diidentifikasi sebagai tujuan individual. Ketika sasaran pribadi terpenuhi, diperkirakan terjadi peningkatan dorongan dan dedikasi karyawan kepada perusahaan. Maka dari itu, sasaran personal setiap karyawan harus dipertimbangkan saat mengambil keputusan manajerial. Manajemen sumber daya manusia yang efisien memerlukan pertimbangan kesetaraan antara kebutuhan organisasi dan target pribadi karyawan.

Sejalan dengan pendapat (Pahira dan Rinaldy ,2023), MSDM juga bertujuan Memastikan MSDM berkontribusi langsung pada efektivitas dan keberlangsungan organisasi, Menjaga agar kontribusi departemen SDM berada pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, menghindari pemborosan sumber daya maupun kekurangan kapasitas, Memastikan organisasi bertindak secara etis dan bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan masyarakat, termasuk kepatuhan pada hukum ketenagakerjaan dan kesetaraan kesempatan kerja serta Membantu karyawan mencapai tujuan pribadi/karier mereka sejauh tujuan tersebut mendukung dan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi. Dengan demikian, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara kepentingan organisasi, karyawan, dan masyarakat secara berkelanjutan.

2.2 Kompetensi

2.2.1 Pengertian Kompetensi

Kemampuan, yang sering disebut kompetensi, merupakan landasan krusial yang menentukan seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diamanatkan. Inti dari kompetensi adalah kumpulan karakteristik personal yang meliputi kapasitas intelektual (pengetahuan), kemampuan praktis (keterampilan), disposisi dan etos kerja (afektif), serta pola perilaku yang bersinergi untuk mencapai kinerja puncak. Karyawan yang memiliki pemahaman, keahlian, dan sikap yang sejalan dengan tuntutan pekerjaan spesifik cenderung lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara akurat, sesuai jadwal, dan efisien, yang secara kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Secara teoretis, kompetensi didefinisikan oleh (Wibowo, 2022) sebagai atribut fundamental individu yang secara kausal terkait dengan pencapaian kinerja yang efektif atau unggul dalam lingkup pekerjaan atau situasi tertentu. Definisi ini menekankan bahwa kompetensi melampaui sekadar pengumpulan pengetahuan atau keahlian teknis, melainkan juga melibatkan dimensi perilaku, motivasi, dan psikologis yang secara aktif mendukung kesuksesan dalam peran profesional. Pandangan ini diperkuat oleh riset lain yang mengkonseptualisasikan kompetensi sebagai perpaduan holistik antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*), yang mutlak diperlukan oleh setiap karyawan untuk melaksanakan fungsi dan tugas sesuai dengan standar kuantitas dan kualitas yang ditetapkan organisasi (Dessler, 2021). Pendekatan yang mencakup berbagai dimensi ini sangat penting karena menyoroti bahwa kinerja luar biasa tidak hanya berasal dari penguasaan teknis, tetapi juga dari pola pikir dan perilaku yang adaptif serta proaktif.

Lebih lanjut, elemen-elemen utama kompetensi yang umumnya dikenali adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Pengetahuan mengacu pada landasan teoretis dan faktual yang dikuasai karyawan mengenai bidang pekerjaan atau industrinya, termasuk pemahaman prinsip-prinsip teknis, alur kerja bisnis, atau informasi relevan lainnya (Weinberg & Gould, 2023).

Keterampilan, sebaliknya, berkaitan dengan kemampuan aplikatif dan praktik, baik yang bersifat teknis (*hard skills*) seperti mahir menggunakan perangkat lunak atau mengoperasikan mesin, maupun yang bersifat non-teknis (*soft skills*) seperti kemampuan berkomunikasi, negosiasi, atau menyelesaikan masalah (Goleman, 2021). Sementara itu, sikap (*attitude*) mencakup kecenderungan mental, nilai-nilai pribadi, etika profesional, motivasi, serta cara karyawan bereaksi dalam interaksi kerja sehari-hari, termasuk tingkat inisiatif, ketekunan, dan fokus pada kepuasan pelanggan (Robbins & Judge, 2023). Integrasi yang seimbang dari ketiga aspek ini menjadi prasyarat utama untuk menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

Kajian literatur mendalam menunjukkan bahwa peningkatan dan pengelolaan kompetensi karyawan merupakan strategi inti dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer. Organisasi yang secara proaktif mengidentifikasi, memelihara, dan mengembangkan kompetensi SDM-nya cenderung meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini disebabkan karyawan dengan tingkat kompetensi tinggi tidak hanya mahir dalam tugas rutin, tetapi juga lebih adaptif terhadap perubahan, inovatif, dan mampu menawarkan solusi kreatif untuk tantangan bisnis yang kompleks Ulrich et al. (2024). Contohnya, di sektor teknologi yang dinamis, karyawan yang memiliki kompetensi digital mumpuni dan kapasitas belajar tinggi akan lebih siap mengadopsi teknologi baru dan memastikan organisasi tetap relevan di pasar.

Meskipun demikian, penting untuk menyadari keragaman model kompetensi yang ada, di mana setiap model bisa memiliki fokus atau elemen yang sedikit berbeda. Keterbatasan penelitian terdahulu terkadang muncul dalam generalisasi konsep kompetensi tanpa mempertimbangkan kekhasan industri atau budaya organisasi. Oleh karena itu, analisis kompetensi memerlukan peninjauan kritis terhadap teori yang ada dan kesadaran akan potensi variasi penerapannya di lapangan. Formulasi kompetensi yang holistik dan spesifik konteks merupakan kunci dalam merancang intervensi pengembangan SDM yang efektif dan mengukur dampaknya pada kinerja organisasi secara akurat.

2.2.2 Tujuan Kompetensi

Suatu pekerjaan atau situasi spesifik menuntut individu memiliki karakteristik mendasar yang kausalitasnya terhubung dengan efektivitas dan keunggulan kinerja, yakni kompetensi. Konsekuensinya, perancangan dan tatalaksana kompetensi menjadi krusial secara strategis bagi perusahaan untuk menyempurnakan kualitas para pekerjanya. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki karyawan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pengelolaan kompetensi menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja individu dan organisasi.

Menurut (Gary Dessler, 2021), kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan jabatan sehingga mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi. Kompetensi juga digunakan sebagai dasar dalam berbagai praktik MSDM, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja.

Secara umum, tujuan kompetensi menurut Dessler (2021) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjamin Kesesuaian antara Karyawan dan Pekerjaan.

Kompetensi bertujuan untuk memastikan adanya kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan (*person-job fit*), sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif. Keselarasan ini krusial karena pemenuhan kebutuhan individu dengan tuntutan peran kerja secara inheren akan meminimalkan gesekan, meningkatkan kepuasan, dan mendorong retensi karyawan yang lebih baik.

2. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Karyawan.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai cenderung mampu menyelesaikan tugas dengan kualitas dan kuantitas yang lebih baik, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan teori efisiensi sumber daya, di mana investasi pada pengembangan kompetensi individu secara langsung berkorelasi dengan peningkatan output organisasi.

3. Sebagai Dasar Pengembangan dan Pelatihan SDM.

Kompetensi digunakan sebagai acuan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan guna meningkatkan kemampuan kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan berbasis kompetensi memungkinkan identifikasi kesenjangan kompetensi (competency gaps) secara akurat, yang kemudian dapat dirancang program intervensi yang terarah dan efektif untuk menutup kesenjangan tersebut, meminimalkan pemborosan sumber daya untuk pelatihan yang tidak relevan.

4. Mendukung Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif.

Standar kompetensi memungkinkan organisasi melakukan penilaian kinerja secara lebih objektif dan terukur, karena kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan kemampuan dan perilaku kerja yang relevan. Implementasi kerangka kompetensi memberikan dasar yang kuat untuk evaluasi kinerja yang adil dan konsisten, mengurangi bias personal, dan memungkinkan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan.

5. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi.

Kompetensi karyawan yang dikelola secara sistematis akan mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan membantu pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Dengan memetakan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung visi dan misi organisasi, perusahaan dapat secara proaktif membangun kapabilitas tenaga kerja yang menjadi keunggulan kompetitif jangka Panjang.

Dengan demikian, kompetensi menurut Dessler (2021) tidak hanya berfungsi sebagai ukuran kemampuan individu, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing organisasi. Lebih lanjut, pemahaman mendalam mengenai peran multifaset kompetensi ini menjadi landasan esensial dalam membangun organisasi yang adaptif dan berkinerja tinggi di tengah lanskap bisnis yang dinamis. Pendekatan strategis terhadap pengelolaan kompetensi, mulai dari identifikasi hingga pengembangan dan pemanfaatannya dalam sistem SDM, krusial untuk mewujudkan potensi penuh sumber daya manusia organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

2.2.3 Indikator Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Untuk mengukur tingkat kompetensi karyawan secara empiris, diperlukan indikator yang jelas dan terukur. Menurut Gary Dessler (2021), kompetensi karyawan dapat diidentifikasi melalui kemampuan yang berkaitan dengan aspek pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian kinerja. Berdasarkan pandangan tersebut, indikator kompetensi dalam penelitian ini meliputi:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan mencerminkan tingkat pemahaman karyawan terhadap pekerjaan, prosedur kerja, serta bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pengetahuan yang memadai memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaan secara tepat dan sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

2. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan menunjukkan kemampuan karyawan dalam menerapkan pengetahuan secara praktis untuk menyelesaikan pekerjaan. Keterampilan meliputi kemampuan teknis maupun nonteknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

3. Sikap dan Perilaku Kerja (*Attitude/Behavior*)

Sikap kerja berkaitan dengan perilaku, etika, tanggung jawab, dan komitmen karyawan dalam bekerja. Sikap yang positif akan mendorong karyawan untuk bekerja secara disiplin, kooperatif, dan berorientasi pada hasil.

Indikator-indikator tersebut digunakan sebagai dasar dalam mengukur tingkat kompetensi karyawan karena mencerminkan kemampuan menyeluruh yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Tindakan seseorang sangat dipengaruhi oleh kekuatan motivasi yang tertanam di dalam dirinya. Motivasi merupakan faktor internal dan eksternal yang

mendorong individu untuk bertindak, berperilaku, dan berupaya mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan sebagai daya penggerak intrinsik yang memungkinkan individu untuk melakukan sesuatu dalam rangka memenuhi berbagai hasrat dan keinginannya. (Kasmir, 2022) motivasi kerja merupakan dorongan yang menumbuhkan semangat kerja seseorang sehingga bersedia mengerahkan kemampuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal demi mencapai tujuan organisasi.

Mennurut (Afandi, 2021), motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang akibat adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi sehingga mendorong individu untuk bertindak, bekerja, dan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sukatin dkk., 2022) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan inspirasi dan semangat kemudian mendorong seseorang agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan. (Ajabar 2024) mengemukakan motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pengawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan rasa pengawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

(Robbins & Judge, 2023) motivasi merupakan dorongan internal dalam diri individu yang muncul akibat adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, dan kebutuhan tersebut mendorong seseorang untuk bertindak laku guna mencapai pemenuhan kebutuhan tersebut. Perilaku manusia digerakkan oleh kebutuhan, yang tersusun dalam suatu hierarki, di mana kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi menjadi sumber motivasi.

Dari uraian mengenai motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa motivasi sebagai daya penggerak yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela dengan senang hati untuk mengarahkan kemampuan terbaik yang dimilikinya dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk mengerjakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2.3.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja berfungsi sebagai elemen esensial yang menginisiasi dan menuntun para individu dalam lingkungan pekerjaan untuk menjalankan kewajiban mereka secara efektif demi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, diiringi dengan kesadaran penuh, antusiasme, dan rasa tanggung jawab. Konsep motivasi kerja merujuk pada kekuatan internal yang mampu menumbuhkan semangat kerja, yaitu dengan cara menyulut, mengarahkan, dan membentuk pola perilaku profesional, serta mendorong pengeluaran energi yang maksimal guna memberikan kontribusi terbesar bagi kesuksesan organisasi dalam merealisasikan cita-citanya.

Adapun Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal. (Ajabar, 2024) yaitu:

1. Faktor internal yaitu: Keinginan untuk dapat hidup, Keinginan untuk dapat memiliki, Keinginan untuk dapat memiliki, Keinginan untuk dapat memiliki, Keinginan untuk memperoleh penghargaan, Keinginan untuk memperoleh pengakuan dan Keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor eksternal yaitu: Kondisi lingkungan kerja yang baik, Kompensasi yang memadai, Supervisi yang baik, Adanya jaminan pekerjaan, Status dan tanggung jawab, Peraturan yang fleksibel

(Sariani, 2023) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

Faktor Internal terdiri dari:

1. Kematangan pribadi orang yang bersifat egois dan kemanjamaanjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawa sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
2. Tingkat pendidikan seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan

yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, Demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

3. Keinginan dan harapan pribadi seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4. Kebutuhan kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras.

5. Kelelahan dan kebosanan faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6. Kepuasan kerja kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan committed terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya kepuasan karyawan dapat tercermin dari produktivitas kerjanya yang tinggi, jarang absen, sanggup bekerja ekstra, tingkat turn over yang rendah dan sejumlah indikator positif lainnya yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.

Faktor Eksternal terdiri dari:

1. Kondisi lingkungan kerja lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2. Kompensasi yang memadai kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.

3. Supervisi, Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.
4. Ada jaminan karir (penghargaan atas prestasi) Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.
5. Status dan tanggung jawab status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sence of achievement* dalam tugas sehari-hari.

Dari uraian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yakni: 1. kondisi lingkungan yang nyaman, 2. kompensasi yang memadai, 3) adanya supervisi yang baik, 4. adanya jaminan karir, dan 5. adanya keinginan untuk memperoleh penghargaan

2.3.3 Indikator Motivasi

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan yang memiliki

motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, tanggung jawab, dan pencapaian hasil kerja yang lebih optimal dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah.

Menurut teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow dalam buku *Organizational behavior* (Robbins dan Judge, 2023) motivasi individu timbul karena adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi secara bertahap, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut mendorong individu untuk berperilaku dan bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.

Hierarki kebutuhan tersebut peneliti jadikan sebagai indikator dalam penelitian untuk mengukur tingkat motivasi kerja karyawan. Lima tingkatan kebutuhannya yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*),

Indikator ini berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan, meliputi:

1. Kecukupan gaji atau upah
2. Pemenuhan kebutuhan makan dan minum
3. Waktu istirahat yang memadai
4. Kondisi kerja yang layak

2. Kebutuhan Keamanan (*safety needs*)

Indikator yang mencerminkan rasa aman dan perlindungan, meliputi:

1. Jaminan keselamatan kerja
2. Jaminan kesehatan dan sosial
3. Kepastian status pekerjaan
4. Lingkungan kerja yang aman

3. Kebutuhan sosial (*social needs*)

I Kesempatan mengembangkan kemampuan

ndikator yang berhubungan dengan hubungan interpersonal, meliputi:

1. Rasa diterima dalam kelompok kerja
2. Kerja sama antar rekan kerja
3. Hubungan kerja yang harmonis

4. Komunikasi yang baik di tempat kerja
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)
Indikator yang berkaitan dengan pengakuan dan penghargaan, meliputi:
 1. Kepercayaan dari atasan
 2. Pemberian penghargaan atau reward
 3. Pengakuan atas prestasi kerja
 4. Kesempatan memperoleh promosi
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)
Indikator yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri, meliputi:
 1. Kesempatan mengembangkan kemampuan
 2. Kesempatan pelatihan dan pengembangan diri
 3. Peluang berinovasi dan berkreasi
 4. Tantangan dalam pekerjaan

Dengan demikian, kelima kebutuhan manusia ini menjadi indikator dalam penelitian ini yang secara langsung memengaruhi perilaku dan semangat kerja karyawan.

2.4. Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Nikmat, 2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja bawahan agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan juga berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya dengan situasi dan karakteristik bawahan

Pola perilaku ini mencakup cara pemimpin berkomunikasi dan membuat keputusan, serta cara mereka mendistribusikan tugas, memberikan umpan balik, dan memobilisasi tim. Penerapan gaya kepemimpinan yang beraneka ragam oleh

seorang pemimpin akan secara alamiah membentuk dan berpengaruh pada atmosfer tempat kerja, kualitas relasi interpersonal antara atasan dan bawahan, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan dan dorongan kerja seluruh tenaga kerja di dalam organisasi.

Menurut (Robbins & Judge, 2023), gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan tersebut tercermin dalam cara pemimpin memberikan arahan, mengambil keputusan, memotivasi, serta membangun hubungan kerja dengan bawahannya.

(Zaharuddin, 2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. (Hasibuan, 2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

(Setiana, 2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Northouse (2021), kepemimpinan yang efektif menuntut kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan pengikut dan situasi yang dihadapi sehingga keputusan dan tindakan yang diambil dapat memberikan hasil yang optimal. Melalui penelaahan mendalam terhadap konsep gaya kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, peneliti menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kumpulan atribut fundamental yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam upayanya memengaruhi anggota tim untuk meraih sasaran yang ditetapkan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan adalah kerangka kerja berupa pola perilaku dan metode strategis yang cenderung menjadi pilihan dan kerap digunakan oleh seorang pemimpin.

2.4.2. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan

Keunikan seorang pemimpin termanifestasi melalui cara mereka memimpin, yang menghasilkan perbedaan gaya kepemimpinan yang beragam dari satu pemimpin ke pemimpin lainnya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan manifestasi dari cara seorang pemimpin berinteraksi dan memberikan pengaruh kepada individu di bawahnya. Lebih lanjut, praktik kepemimpinan ini dapat pula dikarakterisasikan sebagai serangkaian tindakan yang dibentuk dan dijalankan oleh seorang pemimpin. Menurut (Setiana, 2022) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2023) mengemukakan faktor – faktor gaya kepemimpinan adalah:

1. Karakteristik Pemimpin (*Leader Characteristics*)

Meliputi sifat, kompetensi, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, dan kemampuan berkomunikasi yang dimiliki pemimpin dalam memengaruhi bawahannya.

2. Karakteristik Pengikut (*Follower Characteristics*)

Efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, motivasi, serta tingkat kesiapan bawahan dalam menerima arahan pemimpin.

3. Situasi atau Lingkungan Organisasi (*Situational Factors*)

Keberhasilan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kondisi organisasi, budaya organisasi, jenis pekerjaan, struktur organisasi, dan lingkungan kerja yang dihadapi pemimpin.

4. Hubungan Pemimpin dan Bawahan (*Leader–Member Relations*)

Hubungan yang harmonis, saling percaya, dan saling menghormati antara pemimpin dengan bawahan akan meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

5. Struktur Tugas dan Kekuasaan Jabatan (*Task Structure and Position Power*)

Efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh tingkat kejelasan tugas yang diberikan kepada bawahan serta kekuasaan formal yang dimiliki pemimpin dalam organisasi.

Dari pertimbangan faktor-faktor gaya kepemimpinan yang dipaparkan, peneliti sampai pada kesimpulan bahwa elemen-elemen krusial gaya kepemimpinan meliputi: 1) hubungan pemimpin dengan bawahan, yang mencerminkan sejauh mana suatu kelompok memberikan dukungan terhadap figur pemimpinnya; 2) struktur tugas, yang menunjuk pada derajat keterstruktur-an tugas yang dilaksanakan serta kelengkapan prosedur yang eksplisit; dan 3) posisi kekuasaan, yang mengindikasikan tingkat kontrol pemimpin atas wewenang seperti proses rekrutmen dan pemutusan hubungan kerja, penegakan disiplin, serta pemberian promosi dan penyesuaian gaji.

2.4.3. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Tipe-Tipe Kepemimpinan didefinisikan sebagai pola perilaku unik seorang pemimpin dalam memengaruhi stafnya, gaya kepemimpinan mencakup pilihan tindakan dan cara seorang pemimpin berinteraksi untuk membimbing anggota kelompoknya. Walaupun teori kepemimpinan telah banyak dikembangkan, secara definitif menyatakan gaya mana yang paling efektif menghadirkan tantangan tersendiri. menurut (Purba, 2021) mengemukakan bahwa tipe – tipe kepemimpinan yaitu:

1. Tipe otokratik.

Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.

2. Tipe paternalistik.

Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebapakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk.

3. Tipe kharismatik

Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi

4. Tipe laissez faire

Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalulintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri

5. Tipe demokratik,

Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

Dari kajian tipe-tipe kepemimpinan diatas, peneliti mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan karismatik memancarkan energi, pesona, dan aura yang kuat untuk menggerakkan orang lain, sehingga berhasil mengumpulkan massa pengikut yang besar dan individu pengawal yang loyal. Karakteristik kepemimpinan karismatik meliputi kemampuan membangkitkan inspirasi, ketangguhan dalam menghadapi tantangan, serta keyakinan diri yang tak tergoyahkan.

2.4.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator adalah tolok ukur yang memungkinkan pengukuran terhadap fluktuasi dalam suatu peristiwa atau aktivitas. Dalam penelitian ini, sejumlah indikator gaya kepemimpinan dipilih berdasarkan penjelasan para pakar terdahulu. Adapun indikator gaya kepemimpinan berdasarkan konsep kepemimpinan yang dikemukakan Hasibuan (2021), penelitian ini menggunakan lima indikator gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Emosi Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.5. Kinerja Karyawan

2.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan menjadi variabel dependen yang sangat penting dalam kajian ini, mencerminkan kemampuan terukur individu dalam mendukung tujuan organisasi. Konsep ini ditempatkan sebagai variabel dependen karena secara teoretis kinerja dipandang sebagai hasil akhir yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor prediktor atau input. Hasil kerja seorang pegawai, yang diukur berdasarkan kriteria spesifik untuk posisinya, merepresentasikan kinerja mereka. Kinerja individu dipengaruhi oleh kombinasi kapasitas dan dorongan. Dalam manajemen kinerja, peran pegawai sangat krusial karena performa personal merupakan komponen vital dari performa organisasi dan berkontribusi pada penentuan pencapaian organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan pencapaian target kinerja organisasi sangat bergantung pada tingkat performa tiap-tiap pegawai, baik secara individual maupun kolektif.

(Sedarmayanti & Adiyadnya, 2022) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. (Kasmir, 2022) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu. (Muryati, 2022) mengemukakan kinerja suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktifitas, tingkat layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. (Purwanta, *et.al* , 2022) mengemukakan kinerja pegawai kerja merupakan pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi dalam menentukan hasil secure kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan sesuai dengan tingkat kepatuhan personil dalam menjalankan jabatan struktural dan fungsional dari keseluruhan jajaran personil dalam organisasi.

(Robbins & Judge, 2023) mengemukakan Kinerja merupakan hasil yang dicapai individu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. (Noe et al., 2023) Kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

(Dessler, 2021) mengartikan kinerja sebagai prestasi yang ditunjukkan karyawan dalam pemenuhan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaannya. Penegasan Dessler menunjukkan bahwa kinerja bukan sekadar hasil pasif, melainkan proses aktif yang melibatkan upaya, keahlian, dan dedikasi karyawan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang komprehensif harus mencakup baik hasil maupun proses yang berkontribusi terhadap pencapaian tersebut.

Karyawan yang memiliki kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap) yang sesuai dengan pekerjaan, motivasi tinggi, dan diarahkan oleh kepemimpinan yang suportif, secara logis akan mencapai kinerja optimal. Hubungan kausal ini menekankan pentingnya MSDM dalam menciptakan ekosistem kerja yang memungkinkan kinerja maksimal, menjadikan kinerja karyawan sebagai indikator fundamental kesuksesan strategi organisasi.

Dari uraian mengenai pengertian kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seorang pegawai. Hal ini akan tampak dari sikap pegawai terhadap aspek – aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

2.5.2. Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Dalam lingkungan profesional, terdapat beragam elemen yang berpotensi memengaruhi efektivitas karyawan dalam menunaikan tugasnya. Elemen-elemen ini dapat bersumber dari internal maupun eksternal organisasi, termasuk dari individu karyawan itu sendiri serta dari sekeliling lingkungan bisnis. Dengan performa karyawan yang optimal, sasaran dan tujuan yang dicanangkan oleh sebuah perusahaan akan lebih mudah terwujud. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai menurut (Adiyadnya, 2022), adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang

memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, (tujuan kerja).

Konsep kinerja yang mencakup dimensi efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif sejalan dengan pandangan Kasmir (2021) dan Bangun (2022). Menurut mereka, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari hasil akhir yang efisien dan sesuai target, tetapi juga dari aspek perilaku kerja seperti tingkat kedisiplinan dan komitmen terhadap tanggung jawab. Lebih lanjut, Nurdin et al. (2024) menegaskan bahwa dorongan atas inisiatif dan daya pikir kreatif pegawai hanya akan berdampak optimal pada kinerja organisasi apabila ditunjang oleh gaya kepemimpinan yang responsif dan iklim kerja yang mendukung. Dari pendapat para ahli faktor mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi.

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab.

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap pertauran dan ketetapan perusahaan. Disiplin

meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Dari uraian mengenai faktor faktor yang memengaruhi kinerja, peneliti menarik kesimpulan dari pembahasan mengenai determinan kinerja bahwa performa seorang pegawai merupakan hasil interaksi dari banyak elemen, tidak terbatas pada diri pegawai itu sendiri, melainkan juga mencakup dorongan atau panduan dari lingkungan, dan bahkan perangkat fasilitas kerja yang memadai.

2.5.3. Indikator Kinerja

Penilaian terhadap suatu kinerja, baik itu kinerja organisasi maupun unit pelaksana, memerlukan penetapan indikator-indikator terlebih dahulu. Indikator kinerja ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, serta untuk memastikan bahwa operasional harian unit kerja tersebut secara konsisten menunjukkan kemampuannya dalam mencapai target. Tanpa indikator yang jelas, akan sulit untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan dari suatu kebijakan, program, atau kegiatan.

Menurut (Riyadi, 2022) mengemukakan bahwa indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa unsur, yaitu :

1. Prestasi kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja.

2. Kualitas

Merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan.

3. Kuantitas

Merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialami pekerja selama bekerja

4. Kerja sama

Diukur dari kesediaan pegawai atau karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab, kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan atau pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya

2.6. Penelitian Terdahulu

Studi-studi terdahulu secara krusial berfungsi sebagai basis perbandingan dan pendukung teoritis yang solid bagi penelitian saat ini. Dengan melakukan eksplorasi mendalam terhadap karya-karya penelitian terdahulu, para peneliti diberdayakan untuk memetakan temuan-temuan relevan, menguraikan prosedur metodis yang digunakan, dan menentukan signifikansi posisi riset yang akan dilaksanakan. Lebih dari itu, penelitian-penelitian terdahulu terbukti memiliki kapabilitas untuk memperlihatkan jalinan empiris yang konsisten antara variabel-variabel kunci yaitu kompetensi, dorongan kerja, manner kepemimpinan, dan hasil kinerja karyawan, sebagaimana telah dibuktikan secara faktual oleh para akademisi sebelumnya.

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh orang lain dengan topik yang sama namun ada pembeda dari variabel yang digunakan, lokasi penelitian, jumlah responden dan lain sebagainya. Berikut ini disajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dengan batasan publikasi dalam lima tahun terakhir.

Penelitian yang ditulis oleh Prihatina Jati dkk. (2021) Penelitian yang dilakukan oleh Prihatina Jati, Zaharuddin, Ahmad Firdaus, dan Merphino Soelaksmono berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi

terhadap Kinerja Karyawan PNM Mekaar (Studi Kasus Karyawan Level Account Officer di PNM Mekaar Kota Bogor Tahun 2021)” bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 80 responden yang dianalisis menggunakan regresi linear berganda melalui bantuan program SPSS. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = $5,225 > t \text{ tabel} = 1,990$, sehingga hipotesis pertama diterima. Variabel motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = $7,388 > t \text{ tabel} = 1,990$, sehingga hipotesis kedua diterima. Sementara itu, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = $0,161 < t \text{ tabel} = 1,990$, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung = $48,927 > F \text{ tabel} = 2,49$ dan Sig. = $0,000 < 0,05$. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R-Square) sebesar 0,659 menunjukkan bahwa 65,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi, sedangkan 34,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh Jenniver (2022) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indopalkon Perkasa” bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kompetensi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 102 responden menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 22, melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji koefisien determinasi, uji parsial (uji t), dan uji simultan (uji F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = 4,239, Sig. = $0,000 < 0,05$, sehingga H1 diterima. Variabel kompetensi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan

nilai t hitung = 4,750, Sig. = 0,000 < 0,05, sehingga H2 diterima. Selanjutnya, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = 3,330, Sig. = 0,001 < 0,05, sehingga H3 diterima. Secara simultan, motivasi kerja, kompetensi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung = 77,021 > F tabel = 2,70 dan Sig. = 0,000 < 0,05, sehingga H4 diterima. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja, kompetensi kerja, dan penerapan gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT Indopalkon Perkasa.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Khisomudin dkk. (2025) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka” bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 56 responden yang dianalisis menggunakan regresi linear berganda melalui bantuan program SPSS. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = 5,139, Sig. = 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis pertama diterima. Sementara itu, kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = 1,537, Sig. = 0,072 > 0,05, dan motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung = 0,266, Sig. = 0,792 > 0,05, sehingga hipotesis kedua dan ketiga ditolak. Namun, secara simultan kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung = 106,955 > F tabel = 2,783 dan Sig. = 0,000 < 0,05. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R-Square) sebesar 0,861 menunjukkan bahwa 86,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja, sedangkan 13,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Penelitian yang dilakukan oleh (Eka Saputri dkk., 2024) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan” bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis secara parsial (uji t) untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik penerapan gaya kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Dalam penelitian ini, nilai koefisien determinasi (R-Square) tidak dilaporkan secara eksplisit, sehingga kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan disimpulkan berdasarkan hasil uji parsial. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (David Opel Alexander dan Rozi Maulana, 2024) berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan” Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda dan sampel sebanyak 60 responden dari karyawan Grand Hawaii Hotel Pekanbaru. Hasilnya menunjukkan bahwa uji simultan (F test) menghasilkan F hitung 14,993 lebih besar dari F tabel 3,16 dengan nilai signifikansi $< 0,05$, yang berarti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengujian parsial dengan uji t mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($t \text{ hitung} = 4,206 > t \text{ tabel } 2,002$; sig. $< 0,05$) dan motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ($t \text{ hitung} = 3,035 > t \text{ tabel } 2,002$; sig. $< 0,05$). Selain itu, hasil koefisien determinasi ($R^2 = 0,345$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama-sama menjelaskan 34,5% variasi kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian & Link URL	Variabel yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Prihatina Jati dkk. (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PNM Mekaar, Studi Kasus Karyawan Level Account Officer di PNM Mekaar Kota Bogor Tahun 2021. https://journal.stimaimmi.ac.id/index.php/EBP/article/view/179/0	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda (SPSS)	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan. $R^2 = 0,659$ F hitung = 48,927 (Sig. = 0,000) T hitung signifikan (p < 0,05):
2	Jenniver (2022) – Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indopalkon Perkasa. https://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/scientia_journal/article/view/4798	Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja, Kompetensi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda (SPSS)	Motivasi kerja, kompetensi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. $R^2 =$ Tidak dicantumkan dalam jurnal F hitung = 77,021 (Sig. = 0,000) t hitung signifikan (p < 0,05):

3	Muhammad Khisomudin dkk. (2025) – Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Penerbit Buku Erlangga Wilayah Purwasuka https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/16720	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Regresi Linear Berganda (SPSS)	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompetensi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. $R^2 = 0,861$ F hitung = 106,955 (Sig. = 0,000) t hitung signifikan ($p < 0,05$):
4	Eka Saputri dkk. (2024) – Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan https://journal.1embagakita.org/IJMSIT/article/view/2520	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, motivasi, kinerja	Regresi Linear Berganda (SPSS)	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan $R^2 = 0,534$; Uji t signifikan ($p < 0,05$)
5	David Opel Alexander & Rozi Maulana (2024) – Pengaruh	Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Motivasi, kepemimpinan, kinerja	Regresi Linear Berganda (SPSS)	Motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan

	Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan https://jurnal-stiepari.ac.id/index.php/gemilang/article/view/2634				terhadap kinerja $R^2 = 0,345$; F hitung = 14,993; t hitung signifikan ($p < 0,05$)
--	---	--	--	--	--

Sumber data: Diolah Dari Berbagai Jurnal Penelitian, tahun 2021-2025

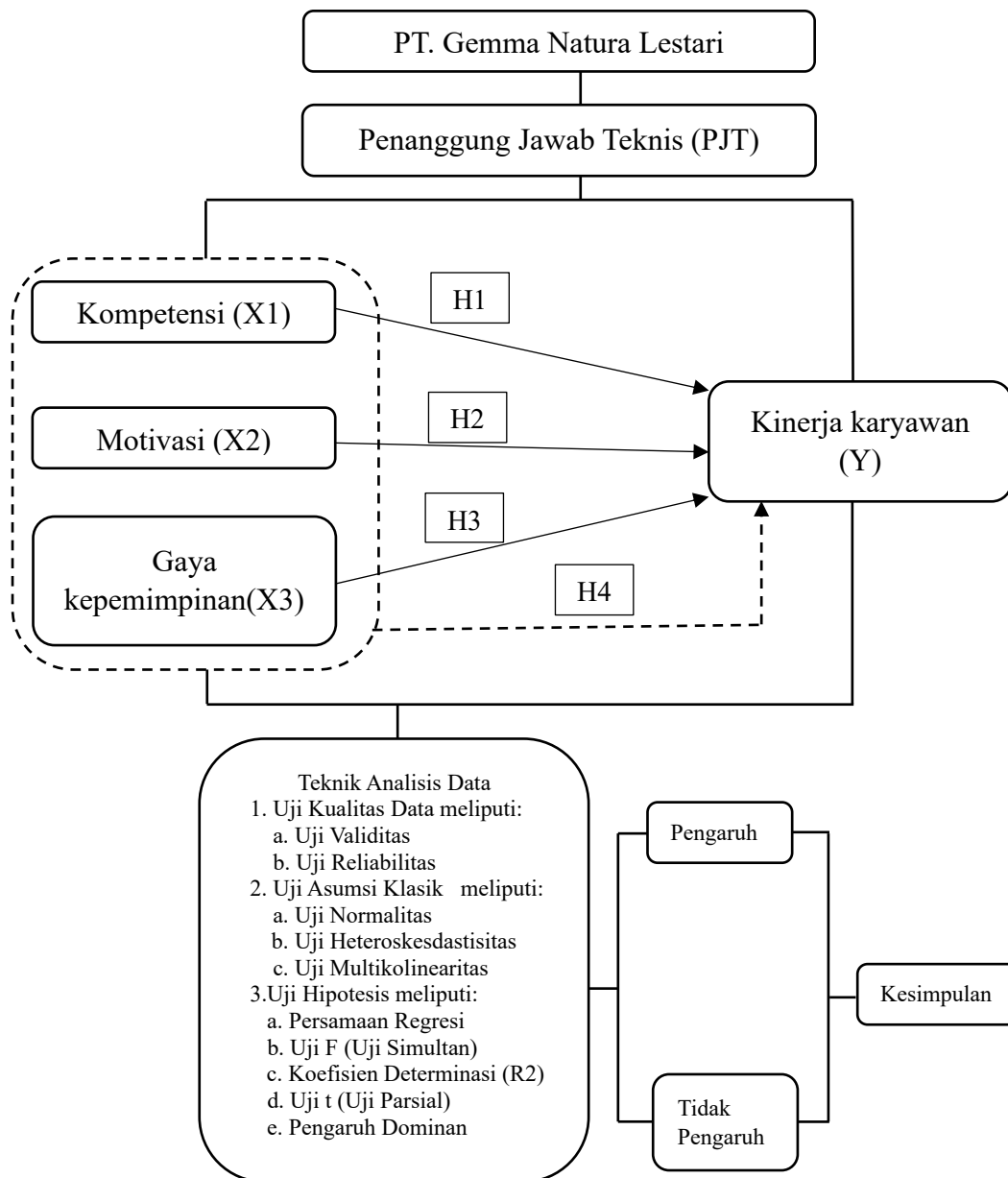
2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan konseptual yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Menurut (Sugiyono, 2021), kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting dalam penelitian. Kerangka pemikiran disusun secara sistematis untuk menunjukkan alur logis hubungan sebab-akibat antarvariabel penelitian. Kerangka pemikiran adalah suatu proses alur pemikiran peneliti yang dijabarkan melalui proses penelitian yang dilakukan.

Menurut Syafrida Hafni Sahir (2021), kerangka pemikiran merupakan gambaran hubungan logis antara konsep-konsep penelitian yang disusun berdasarkan teori dan digunakan sebagai pedoman dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Menurut Nyoto dkk. (2025), kerangka pemikiran merupakan suatu gambaran konseptual yang menunjukkan hubungan antarvariabel penelitian berdasarkan teori yang digunakan, sehingga membantu peneliti dalam menjelaskan alur penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Berdasarkan teori-teori yang telah diuraikan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Ketiga variabel tersebut secara simultan maupun parsial diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kerangka pemikiran ini menjadi dasar dalam merumuskan hubungan antarvariabel penelitian

yang akan diuji secara empiris. Secara konseptual, kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber data : Penulis, tahun 2026

2.8 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan atau jawaban sementara yang dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, serta harus diuji

kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Menurut (Sugiyono, 2021) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Disebut sementara karena jawaban tersebut masih didasarkan pada teori yang relevan dan belum dibuktikan melalui pengumpulan serta analisis data penelitian.. Adapun hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

H₀ : Kompetensi, motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga administrasi.

H₁ : Kompetensi, motivasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis 2

H₀ : Kompetensi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hipotesis 3

H₀ : Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Hipotesis 4

H₀ : Gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.