

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen diartikan sebagai sebuah proses untuk mengatur, melaksanakan dan mengolah kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tersebut, dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Secara singkat manajemen dapat diartikan sebagai seni mengelola setiap kegiatan berkelompok atau proses mengarahkan orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi (Cen, 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) erat kaitannya dengan kemajuan dan sumber utama yang bekerja sebagai inti penggerak dari sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Surajiyono & Paleni (2020) SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kekuatan SDM semakin disadari keberadaannya sebagai asset terpenting dari segala sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi. Hal ini mendorong para ahli mengemukakan berbagai teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Salah satu teori menurut Ichsan et al. (2021) mendefinisikan bahwa MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif yang signifikan yang dapat digunakan sebagai strategi organisasi, agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan atau organisasi.

MSDM menjadi salah satu fungsi yang bertanggung jawab pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk individu yang bekerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Menurut Ramdhan & Pasaribu (2022) MSDM adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan kepada praktik dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi individu dan masyarakat melalui perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Bagi perusahaan atau organisasi terdapat tiga sumber daya yang wajib dimiliki untuk mampu menjadi perusahaan atau organisasi yang unggul. Menurut Sutrisno dalam Surajiyo & Paleni (2020) tiga sumber daya tersebut antara lain adalah:

- a. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana /modal finansial yang dimiliki.
- b. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.
- c. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan perusahaan atau organisasi besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah human resource, yaitu sumber daya manusia/modal insani yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan Surajiyo & Paleni (2020).

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cen (2023) adapun kegiatan dalam manajemen sumber daya berdasarkan fungsi–fungsinya pada beberapa organisasi dapat dikelompokkan dalam beberapa macam kegiatan, antara lain:

- a. Perencanaan, kegiatan merencanakan kebutuhan tenaga kerja sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Pengorganisasian, kegiatan mengorganisasi semua tenaga kerja dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi yang tertuang dalam analisis dan deskripsi pekerjaan.
- c. Pengarahan, kegiatan mengarahkan semua tenaga kerja agar mau bekerja dengan baik dan mampu bekerja sama.

- d. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua aturan kerja yang diterapkan dalam organisasi.
- e. Pengadaan, kegiatan penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan kemampuan perusahaan.
- f. Pengkompensasian, kegiatan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada pekerja sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan.
- g. Pengembangan, kegiatan meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral pekerja melalui pendidikan atau pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.
- h. Pengintegrasian, kegiatan menyatukan keinginan organisasi dan kebutuhan pekerja sehingga terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan, kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pekerja agar mereka mau bekerja dengan baik sesuai kebutuhan organisasi.
- j. Pendisiplinan, kegiatan menyadarkan pekerja untuk mentaati peraturan–peraturan organisasi dan norma–norma organisasi.
- k. Pemberhentian, kegiatan pemutusan hubungan kerja baik atas keinginan perusahaan maupun atas keinginan pekerja itu sendiri atau karena telah berakhirnya kontrak kerja, memasuki masa pension dan lain sebagainya.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM sangat beragam, hal ini dikarenakan tujuan dari setiap perusahaan atau organisasi berbeda–beda. Menurut Sunyoto dalam Ichsan et al. (2021) mengemukakan ada empat tujuan MSDM, yaitu :

1. Tujuan Sosial, tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah tentang tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat. Dalam praktiknya organisasi harus menjadi bagian dari masyarakat. Organisasi akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Masyarakat mengharapkan suatu organisasi dapat mematuhi hukum dan norma moral yang berlaku.

2. Tujuan Organisasional, tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Tujuan Fungsional, tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Tujuan Pribadi, tujuan pribadi manajemen sumber daya manusia adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.4 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Martinis dan Maisah dalam Sitorus (2020) kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh teori Salsabilal (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok. Pemimpin memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Husain et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain.

2. Klasifikasi Kepemimpinan

Menurut Sitorus (2020), gaya kepemimpinan dibedakan menjadi beberapa klasifikasi. Berikut adalah klasifikasi gaya kepemimpinan:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Thoha dalam Sitorus (2020), kepemimpinan otokratis didefinisikan sebagai gaya yang didasarkan pada kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi, kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan

yang dijalankan oleh seorang pemimpin dengan sikap menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain, dan memiliki idealisme yang tinggi.

Menurut Sudarwan dalam Sitorus (2020), pemimpin otokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- b) Bawahan, oleh pemimpin, hanya dianggap sebagai pelaksana dan tidak diizinkan memberikan ide-ide baru.
- c) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tanpa kenal lelah.
- d) Menentukan kebijakan sendiri, dan jika bermusyawarah, sifatnya hanya sebagai penawar saja.
- e) Memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap bawahan, dan meskipun memberikan kepercayaan, hal itu penuh dengan ketidakpercayaan.
- f) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- g) Bersifat korektif dan meminta penyelesaian tugas pada waktu itu juga.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan dalam Mastutik & Susila (2024), kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan bermutu dapat tercapai. Thoha dalam Mastutik & Susila (2024) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan partisipasi pengikut dalam proses pemecahan masalah serta pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan dalam Mastutik & Susila (2024), pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama seluruh personel organisasi.
- b) Bawahan, oleh pemimpin, dianggap sebagai komponen pelaksana yang integral dan harus diberi tugas serta tanggung jawab.
- c) Disiplin, tetapi tidak kaku, dan memecahkan masalah secara bersama-sama.

- d) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan tanpa melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini juga disebut kepemimpinan manipulatif atau semi-demokratis. Tipe kepemimpinan ini ditandai dengan sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginannya, kemudian membentuk sebuah panitia, berpura-pura untuk berunding tetapi sebenarnya hanya untuk mengesahkan sarannya. Pemimpin seperti ini menggunakan demokrasi sebagai kedok untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin pseudo-demokratik hanya terlihat demokratis, padahal sebenarnya bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah pada aktivitas kepemimpinan otoriter dalam bentuk yang halus dan samar.

d. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan dalam Sitorus (2020), pemimpin permisif adalah pemimpin yang tidak memiliki pendirian yang kuat, dengan sikap yang serba membolehkan. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak memiliki pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang mereka lakukan. Pemimpin permisif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Tidak memiliki pegangan yang kuat dan kepercayaan diri rendah. Menyetujui semua saran.
- b) Lamban dalam membuat keputusan.
- c) Sering “mengambil muka” kepada bawahan.
- d) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

e. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Seorang pemimpin yang paternalistik terkait perannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan dipengaruhi oleh harapan dari bawahannya.

Harapan bawahan tersebut berupa keinginan agar pemimpin dapat berperan sebagai seorang ayah yang melindungi dan layak dijadikan tempat bertanya serta memperoleh arahan, dengan memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Seorang pemimpin paternalistik berharap agar legitimasi kepemimpinannya diterima sebagai peran dominannya dalam kehidupan organisasi.

f. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus, yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar. Para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut dikagumi. Hingga saat ini, para ahli belum berhasil menemukan alasan mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui adalah bahwa pemimpin semacam ini memiliki daya tarik yang sangat besar.

g. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan pemimpin organisasi militer. Pemimpin tipe militeristik adalah pemimpin yang dalam memotivasi bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah, suka bergantung pada pangkat dan jabatan. Pemimpin seperti ini juga menyukai formalitas yang berlebihan. Mereka menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, serta sulit menerima kritik dari bawahannya.

3. Indikator - Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Agustin (2020), indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Inisiatif
- 2) Penyelidikan (Investigasi)
- 3) Dukungan atau Dorongan (Advokasi)
- 4) Penyelesaian Konflik (Pemecahan Masalah)
- 5) Pengambilan Keputusan
- 6) Kritik

2.1.5 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Secara umum motivasi sering diartikan sebagai motif atau kadang – kadang juga diartikan sebagai faktor dorongan yang bersifat internal yang datang dari dalam diri seseorang untuk menimbulkan dan mengarahkan perilaku atau perbuatan yang akan dilakukannya.

Nurbaya & Akbarina (2020) yang mengatakan bahwa motivasi secara harfiah diartikan sebagai dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan sesuai tujuan tertentu. Menurut Nurbaya & Akbarina (2020) motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Sitorus (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menimbulkan gairah, hasrat, keinginan dan energi dari dalam diri seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilakunya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sesuai dengan lingkup kerja.

2. Jenis-jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan dalam Nurbaya & Akbarina (2020) jenis-jenis motivasi kerja dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

a. Motivasi Positif (insentif positif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (insentif negatif)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

3. Faktor–faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto dalam Sitorus (2020) ada 7 (tujuh) faktor–faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain :

1. Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2. Prestasi Kerja

Awal Pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3. Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing–masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan disini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5. Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun

disisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7. Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

4. Fungsi Pemberian Motivasi Kerja

Motivasi Kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, memiliki beberapa fungsi. Menurut Sudirman dalam Sitorus (2020), Fungsi motivasi ada 3 (tiga), yaitu:

1. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yaitu kearah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai dengan guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

5. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Rizka dalam Sitorus (2020), indikator motivasi kerja seorang karyawan, terdiri atas :

1. Mutu Pekerjaan
Merupakan peningkatan hasil pekerjaan baik secara kuantitas dan kualitas.
2. Pelaksanaan tugas
Merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugas / pekerjaan.
3. Inisiatif,
Merupakan keinginan / prakarsa dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.
4. Hubungan kerja
Merupakan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai.
5. Pengorbanan
Merupakan pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan kinerja karyawan yang baik, maka pimpinan organisasi akan lebih mudah mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum dan bermoral atau etika (Pranata et al., 2020).

Menurut Almaududi et al. (2021) mengartikan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat lainnya mengenai pengertian kinerja yakni oleh Kurnia & Sitorus (2022), Kinerja pegawai merupakan keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dan berbagai tujuan tercipta dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan, baik secara kuantitas maupun kualitas, berdasarkan tugas - tugas yang dibebankan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

2. Faktor–faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Alamzah dalam Yulianto (2020) kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- a. Kemampuan dan keterampilan individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja.
- b. Faktor dukungan organisasi kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- c. Faktor psikologis kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Budiasa (2021) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dengan beberapa indikator sebagai berikut :

1. Kualitas Dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.
2. Kuantitas Diwujudkan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dari aktivitas yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Ketepatan waktu Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas pekerjaan lainnya.
4. Efektivitas Penggunaan sumber daya perusahaan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi.
5. Pengawasan Setiap aktivitas pekerjaan dilaksanakan tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Hubungan antar karyawan Merupakan tingkatan yang menunjukkan karyawan merasa percaya diri, mempunyai keinginan baik dan kerjasama yang baik dengan rekan kerja.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sudarmayanti dalam Yulianto (2020) penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi setiap karyawan terhadap perusahaan yang diekspresikan dalam bentuk penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya, seberapa produktif dan efektif karyawan bekerja. Setelah karyawan bekerja dengan tugas yang sesuai dengan kemampuannya, maka suatu perusahaan atau organisasi perlu melakukan penilaian kinerja karyawan tersebut. Apakah karyawan tersebut sudah bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan, masih kurang atau bahkan sudah melebihi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Fathoroni et al. (2020) penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh HR terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja berdasarkan pernyataan tersebut dengan kata lain dilakukan untuk menilai dan memberikan evaluasi keterampilan, kemampuan, pertumbuhan, dan pencapaian seorang karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Putri et al. (2025) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan cara membandingkan kinerja pegawai

terhadap standar yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

5. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Werther dan Davis dalam Putri et al. (2025) Penilaian kinerja mempunyai tujuan dan manfaat, yaitu :

a. *Performance Improvement*

Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

b. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

c. *Decision*

Menentukan promosi, transfer dan demotion.

d. *Training and Development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

e. *Career planning and Development*

Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

f. *Staffing Process Deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.

g. *Informational Inaccuracies and Job-design Errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

h. *Equal Employment Opportunity*

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

i. *External Challenges*

Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

j. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan di muat dalam penelitian ini dengan maksud untuk memberikan pandangan tentang keadaan penelitian yang akan dilakukan dengan memberikan gambaran kesesuaian dan keadaan konsep dan teori yang mendasari penelitian ini dilakukan sebagai bahan perbandingan untuk melihat suatu fenomena atau kejadian yang sebenarnya terjadi pada suatu tempat dan kenyataannya berada di tempat lain tentang fokus dan lokus yang diteliti guna membangun opini penelitian yang dilakukan pada PT. XYZ Engineering.

Setiawan & Pratama (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Bintang Anugrah Sejahtera. Berikut adalah poin-poin utama dari hasil penelitian: 76,7% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan. Sisanya (23,3%) dijelaskan oleh faktor lain di luar ketiga variabel tersebut. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi 0,018. Komunikasi efektif memiliki pengaruh paling signifikan, dibuktikan dengan nilai signifikansi 0,000. Pengambilan keputusan juga berpengaruh signifikan, dengan nilai signifikansi 0,018. Secara keseluruhan, ketiga variabel tersebut (gaya kepemimpinan, komunikasi efektif, dan

pengambilan keputusan) memberikan dampak baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Octaviani & Pricilla (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertama Logistics Service. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi adalah $Y = 18,957 + 0,223X_1 + 0,304X_2$, artinya terdapat pengaruh yang positif antara disiplin kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Pada hasil uji koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square = 0,635 atau 63,5% yang artinya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara disiplin kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian H_0 ditolak, artinya disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pertama Logistics Service baik secara simultan maupun parsial.

Jepry (2020) melakukan penelitian dengan judul pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pana Lantas Sido Ekspres Batam. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 116 responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis linier berganda dengan bantuan statistik perangkat lunak SPSS 21. Hasil uji regresi menunjukkan $Y = 3,727 + 0,244X_1 + 0,610X_2$ artinya terdapat pengaruh positif antara disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi adalah 0,845 yang berarti persentase variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel kedisiplinan dan motivasi terdapat 84,5% dan sisanya sebanyak 15,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien 7,229. Disiplin dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pana Lantas Sido Ekspres dengan nilai koefisien 07,588. Hal ini dibuktikan melalui uji hipotesis secara simultan dimana $F_{hitung} = 07,588$ dan $F_{tabel} = 3,08$ maka dari itu $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan adalah $0,00 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

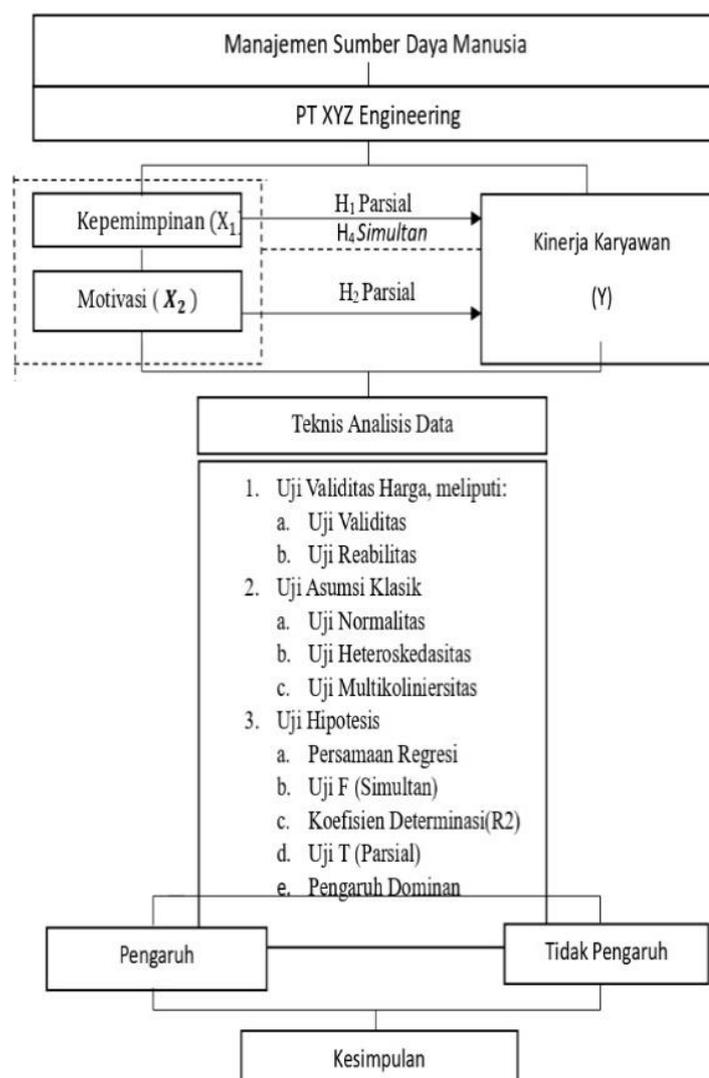
PENELIT I	JUDUL	VARIABEL	ANALISI S	HASIL
Setiawan dan Pratama (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Komunikasi Efektif, dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Bintang Anugrah Sejahtera	Gaya Kepemimpinan , Komunikasi Efektif, Pengambilan Keputusan, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 76,7% 2. Uji F, gaya kepemimpinan , komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, gaya kepemimpinan , komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Octaviani & Pricilla (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pertama Logistics Service	Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 63,5% 2. Uji F, disiplin kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

PENELIT I	JUDUL	VARIABEL	ANALISI S	HASIL
				kinerja karyawan. 3. Uji t, disiplin kerja dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Jepry (2020)	Pengaruh disiplin dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pana Lantas Sido Ekspres Batam	Disiplin Motivasi Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 84,5% 2. Uji F, variabel disiplin dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, variabel disiplin dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber Dari Beberapa Penelitian

2.3 Kerangka Konseptual

Menurut Wiratna Sujarweni dalam Sentot Baskoro dan Sari Marthadinata (2017), kerangka berfikir atau kerangka konseptual merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan, yang selaras dengan kegunaan kerangka konseptual menurut Sugiyono (2020) yaitu untuk menunjukkan gambaran secara umum mengenai objek penelitian yang dilakukan dalam kerangka dari variabel yang ada. Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam peneliti ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Peneliti 2025

2.4 Hipotesis Penelitian

Dalam kerangka berfikir diatas, hipotesis yang akan diuji adalah ada atau tidaknya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel teikat baik secara langsung maupun tidak langsung (Barlian, 2016), maka dapat disimpulkan hipotesis penelitian ini adalah:

H₀ : Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.

H₁ : Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.

H₀ : Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.

H₂ : Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.

H₀ : Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.

H₃ : Kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ Enggenering.