

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

a. Definisi Manajemen

Menurut Mary Parker Follett dalam bukunya Said (2017:4) Manajemen sebagai “*the art of getting done through people*”. Manajemen sebagai seni untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dengan menggunakan seni dalam memimpin untuk mempengaruhi orang lain. Menurut Peter Drucker dalam bukunya Said (2017:5) Manajemen dikategorikan sebagai sebuah profesi seperti halnya profesi kedokteran atau akuntan yang membutuhkan keahlian, alat, metode dan talenta tertentu, serta yang lebih penting perlu dipraktikkan di lapangan. Menurut Davidson, dkk dalam bukunya Said (2017:6) Manajemen adalah sekumpulan aktivitas untuk menggerakkan sumber daya dalam organisasi yaitu *human resources, financial resources, physical resources* dan *information resources* guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Stephen Robbins, dkk dalam bukunya Said Manajemen adalah sebuah proses koordinasi dan supervisi terhadap kegiatan dalam sebuah

organisasi sehingga kegiatan tersebut dapat terlaksana dengan efektif sekaligus efisien.

Berdasarkan pemaparan para pakar manajemen tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dengan menggunakan pendekatan ilmiah, seni, keahlian dan pengalaman dengan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Fungsi Manajemen

Menurut Henri Fayol dalam bukunya Said (2017:37) menjalankan fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan hal yang penting bagi suksesnya sebuah tujuan, program dan proyek dalam sebuah organisasi. Perencanaan adalah sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi. Sebagai contoh dalam organisasi pemerintahan, perencanaan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) merupakan salah satu bentuk perencanaan yang disusun oleh pihak manajemen untuk memprediksi anggaran yang dibutuhkan selama satu tahun ke

depan dan untuk memprediksi pendapatan yang akan diterima selama periode satu tahun.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit. Pengalokasian kerja dalam departemen dan unit memungkinkan pelaksanaan kegiatan menjadi lebih efektif dan efisien. Pengorganisasian bertujuan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi sehingga menjadi jelas tanggung jawab setiap bidang masing-masing, serta dengan adanya pengorganisasian, manajer dapat menentukan berapa jumlah personil yang dibutuhkan dan serta struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. *Leading* (Kepemimpinan)

Topik yang menarik dalam pembahasan manajemen adalah topik kepemimpinan dalam pengelolaan sebuah organisasi manajemen dan kepemimpinan sangatlah penting bagi organisasi karena manajer yang efektif harus memiliki karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

d. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, pengendalian menjadi penting bagi sebuah organisasi sebagai *feedback* terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Kurangnya pengawasan terhadap organisasi akan berdampak pada rusaknya reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat. Menurut Panggabean dalam bukunya Nanang Tegar (2019:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan

kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Nanag Tegar (2019:2) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, pegawai, dan masyarakat secara maksimal. Teori klasik Adam Smith dalam bukunya Mulyadi (2014:4) menganggap bahwa manusialah sebagai faktor produksi utama yang menentukan kemakmuran bangsa-bangsa. Alasannya, alam (tanah) tidak ada artinya kalau tidak ada Sumber Daya Manusia yang pandai mengolahnya sehingga bermanfaat bagi kehidupan. Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat pula dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*), yang mana dalam organisasi tersebut terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas pegawai dan organisasi, sehingga dalam organisasi tersebut terjadi aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi memiliki berbagai macam pengertian, dari beberapa sumber tulisan mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis memfokuskan fungsi Sumber Daya Manusia yang lebih sederhana dan lebih aplikatif untuk organisasi. Menurut Nanang Tegar (2019:7) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan bagian yang banyak menyita waktu, karena di dalamnya adalah merencanakan program pegawai dalam rangka membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan adalah mengatur orang-orang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing dari mereka.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah tahap perencanaan, tahap selanjutnya adalah pengorganisasian, tahap pembagian tugas, dan tanggung jawab seorang pegawai yang melakukan kegiatan sesuai tujuan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan atau *directing* oleh pimpinan kepada bawahnya sangat diperlukan supaya organisasi dapat berjalan dengan

efektif. Fungsi pengarahan lebih diartikan sebagai tahap pengarahan oleh koordinator terhadap timnya. Oleh karena itu, jika koordinator berhalangan, pendelegasian dilakukan ke anggota tim yang sudah dianggap mampu atau *capable*, yang secara tidak langsung pada tahap pengadaan tenaga kerja (*recruitment*) anggota tim yang mampu dapat dipakai ke bagian atau divisi lainnya.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian atau *controlling* lebih cenderung merupakan tahap evaluasi dari tiga fungsi sebelumnya, yaitu kegiatan mengevaluasi perencanaan, pengorganisasian, dan mengevaluasi kegiatan pengarahan yang secara terintegrasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Bagi perusahaan yang sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas, *controlling* mempunyai “*tool*” atau alat yang jelas.

c. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja. Menurut Sunarto dalam bukunya Nanang Tegar (2019:21) mengemukakan bahwa terdapat beberapa tujuan pengelolaan Sumber Daya Manusia, di antaranya sebagai berikut :

- a. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi yang tinggi dan dapat dipercaya oleh organisasi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Memiliki komitmen tinggi akan pegawai dan menjadikan pegawai sebagai pemangku kepentingan dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerja sama untuk membentuk kepercayaan bersama.
- d. Menciptakan lingkungan kerja sama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
- e. Menyeimbangkan dan menyalurkan keperluan masing-masing pemangku kepentingan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014), tujuan pengelolaan Sumber Daya Manusia antara lain :

- a. Menentukan kuantitas dan kualitas pegawai yang akan mengisi posisi sebuah jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersediannya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap posisi ada yang menempati.
- c. Menghindari terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2.1.3 Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Menurut Ismi (2016) ruang lingkup sumber daya manusia terdiri dari :

1. *Human Resources Planning*

Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

2. *Job Analysis*

Menganalisis jabatan dan pekerjaan yaitu, menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

3. *Recruitment and Selection*

Perekrutan dan penyeleksian sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

4. *Orientation and Induction*

Memperkenalkan latar belakang organisasi, budaya organisasi, nilai-nilai organisasi dan etika kerja kepada pegawai yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada pegawai lainnya.

5. *Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

6. *Performance Appraisal*

Penilaian prestasi dan kinerja pegawai untuk melakukan promosi, dan pemberhentian (PHK) terhadap pegawai.

7. *Compensation Planning and Remuneration*

Perencanaan dan pemberian kompensasi atau upah.

8. *Motivation, Welfare, Healthy and Savety*

Memotivasi pegawai, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan pegawai.

9. *Industrial Relations*

Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja.

2.1.4 Kompetensi Sumber Daya Manusia

a. Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Spencer dalam bukunya Moehariono (2014:5) Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari

seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu atau karakteristik dasar individu sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima di tempat kerja pada situasi tertentu, serta kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*). Sedangkan menurut Amstrong dalam bukunya Moehariono (2014:6) menyatakan bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, dimana tindakan tersebut dipakai oleh pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan pegawai dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya. Menurut Spencer dalam bukunya Moehariono (2014:14) Kompetensi Sumber Daya Manusia dapat dikategorikan menjadi dua yang terdiri atas :

1. *Competency threshold* atau kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca dan menulis.
2. *Competency differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan pegawai lainnya, misalnya seseorang yang

memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh organisasi dalam standar kerja.

b. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Spencer dalam bukunya Moehariono (2014:17) Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*), yaitu sebagai berikut :

1. Bakat bawaan (*self-concept*), bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja (*motive*) yang tinggi.
3. Sikap (*traits*), motif dan nilai cara pandang.
4. Pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, dan lain-lain).
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*) yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup mereka sehari-hari.

c. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Gordon dalam bukunya Sutrisno (2009) beberapa indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi yang dikerjakannya.

2. Keterampilan (*Skill*)

Kemampuan yang harus dimiliki setiap pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi secara maksimal.

3. Sikap (*Attitude*)

Pola tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan peraturan perusahaan.

2.1.5 Human Relations

a. Definisi Human Relations

Menurut Keith Davis dalam Reny (2008:17) *Human Relations* merupakan interaksi seseorang dalam suasana kerja dengan motivasi, bekerja bersama-sama secara produktif, kooperatif dengan kepuasan, baik mengenai segi ekonomi maupun psikologis dan sosial. Menurut Hasibuan (2012) *Human Relation* merupakan hubungan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Oleh sebab itu melalui *human relation* yang baik antar seluruh pihak yang berkepentingan di dalam

organisasi tentu akan mendorong pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pribadi ataupun bersama akan selesai dengan baik, sehingga dapat mendorong meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan individu yang bekerja di dalam sebuah organisasi. Komunikasi antar personal yang dilakukan dalam kegiatan *human relations* sifatnya dialogis (berlangsung secara timbal balik) yakni komunikator dalam menyampaikan pesan kepada komunikan akan memperoleh *response* seketika itu juga. Tujuan dari komunikasi antar personal yaitu memecahkan masalah yang ada dalam Instansi dan tentunya harus ada kejelasan terhadap pesan-pesan yang disampaikan oleh pimpinan, sehingga pegawai memahami informasi yang disampaikan guna menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi. *Human relations* dalam organisasi selain komunikasi antar personal juga komunikasi persuasif yaitu secara tatap muka untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerja yang produktif serta perasaan bahagia dan puas hati antar pegawai. Teknik komunikasi persuasif merupakan suatu usaha membujuk orang lain tanpa paksaan agar berbuat dan bertingkah laku seperti yang diharapkan komunikator.

b. Tujuan Human Relations

Human Relations sangat penting, maka dari itu menurut H.R Danan Djaja dalam bukunya Arni Muhammad (2008:25) tujuan dari *Human Relations* adalah sebagai berikut :

1. Mencegah salah pengertian antara pimpinan dan bawahan
2. Mengembangkan kerjasama antara pimpinan dengan bawahan
3. Mampu membentuk suatu kelompok kerja atau *group dynamic* atau *team work* yang efektif.
4. Mengarahkan individu dalam kelompok kepada satu tujuan

c. Prinsip-prinsip Human Relations

Menurut Abdurrahman dalam Ratih (2017:32) prinsip-prinsip dalam melakukan *human relations* sebagai berikut :

1. *Importance of the individual* (pentingnya individu)
 - a. Setiap pegawai harus diperhatikan sebagai individu
 - b. Setiap tindakan Instansi harus memperhitungkan perasaan pegawai, memperhatikan kepentingannya
2. *Mutual acceptance* (saling menerima)

Semua anggota dalam Instansi harus saling menerima satu sama lain sebagai individu maupun kelompok.

3. *Common interest* (kepentingan bersama)
 - a. Satu sama lain terikat oleh kepentingan bersama
 - b. Harus mementingkan kepentingan Instansi secara bersama

4. *Open communication* (komunikasi terbuka)
 - a. Menyampaikan ide, gagasan, pendapat, perasaan yang menyangkut kepentingan bersama
 - b. Komunikasi yang bersifat terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan yang lebih tepat
 - c. Komunikasi terbuka akan terjalin rasa saling membantu, bekerja sama dalam menjalankan tugas dan pekerjaan
5. *Employees participation* (partisipasi pegawai)
 - a. Pegawai harus memberikan ide atau gagasan yang menyangkut kepentingan Instansi
 - b. Pegawai harus kreatif dalam berkarya yang berkaitan dengan pekerjaannya
6. *Local identity*
 - a. Musyawarah dalam mengambil keputusan bersama
 - b. Memberikan pujian yang tepat untuk pegawai agar merasa menjadi bagian dari Instansi dimana ia bekerja
7. *Local needs* (kepentingan setempat)

Memberikan wewenang kepada anggota Instansi untuk memecahkan masalahnya sendiri.

8. *High moral standarts* (ukuran/standar moral yang tinggi)

Kebenaran dan keadilan mengenai suatu tindakan dapat disebut benar dan adil apabila berdasarkan moralitas dan hak asasi manusia.

d. Indikator Human Relations

Menurut Keith Davis dalam Reny (2008:17) indikator *Human Relations* sebagai berikut :

1. Komunikasi interpersonal
 - a. Keakraban hubungan kerja
 - b. Keharmonisan pegawai
 - c. Keterbukaan antara pimpinan dan pegawai maupun sesama pegawai
 - d. Pemecahan masalah
 - e. Kejelasan informasi yang disampaikan oleh pimpinan kepada pegawai
2. Komunikasi persuasif
 - a. Pengarahan pimpinan terhadap pegawai
 - b. Kerjasama (*team work*)
 - c. Kritik saran yang berhubungan dengan pekerjaan
 - d. Pengaruh pimpinan terhadap pelaksanaan pekerjaan

2.1.6 Motivasi Berprestasi

a. Definisi Motivasi Berprestasi

Schultz (2008) dijelaskan bahwa teori kebutuhan akan prestasi McClelland adalah perluasan dari teori *need of achievement* milik Henry Murray yang menggunakan *Thematic Apperception Test* (TAT). Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengatasi hambatan, mengungguli, berprestasi dan bertindak lebih untuk mencapai standar yang tinggi. Pada hierarki kebutuhan Maslow dan kebutuhan akan prestasi berada diantara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

b. Karakteristik Pegawai Berprestasi Tinggi

Menurut Ardy (2016) orang-orang yang termotivasi untuk berprestasi, memiliki 6 (enam) macam karakteristik umum, yaitu sebagai berikut :

1. Bekerja dengan baik untuk mencapai suatu target.
2. Membuat target perantara, jadwal dan tenggat waktu untuk setiap tugas.
3. Meningkatkan kinerja.
4. Menetapkan dan mencapai sasaran yang menantang.
5. Melakukan studi atau analisa kelayakan.
6. Mengambil resiko yang diperhitungkan.

Berdasarkan karakteristik-karakteristik tersebut, maka ditarik kesimpulan bahwa pegawai yang berprestasi tinggi, cenderung merupakan pegawai yang berhasil.

c. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Suhardi (2013) terdapat 2 (dua) jenis motivasi, yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi yang muncul dari dalam diri sendiri tanpa adanya pengaruh dari luar. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik lebih mudah terdorong untuk mengambil suatu tindakan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik, antara lain :

a. Kebutuhan

Seseorang melakukan suatu kegiatan atas dasar adanya faktor-faktor kebutuhan.

b. Harapan

Seseorang termotivasi karena adanya harapan yang bersifat memuaskan diri. Keberhasilan dan harga diri meningkat, serta menggerakkan seseorang menuju pencapaian tujuan.

c. Minat

Minat merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa adanya perintah dari orang lain maupun paksaan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang muncul karena adanya pengaruh dari luar diri seseorang. Motivasi ini mempunyai pemicu untuk membuat seseorang termotivasi. Pemicu ini bisa berupa uang, bonus, insentif, promosi jabatan, penghargaan, pujian dan sebagainya. Motivasi ekstrinsik mempunyai kekuatan untuk mengubah seseorang dari tidak mau melakukan hingga mau melakukan sesuatu hal. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ekstrinsik, yaitu :

- a. Dorongan keluarga. Dorongan keluarga merupakan salah satu faktor pendorong yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang.
- b. Lingkungan. Lingkungan merupakan tempat dimana seseorang itu tinggal atau tempat dimana seseorang itu bekerja. Lingkungan mempunyai peranan yang sangat besar dalam memotivasi seseorang.

- c. Imbalan. Seseorang dapat termotivasi dengan adanya imbalan setelah seseorang melakukan suatu tindakan tertentu.

d. Indikator Motivasi Berprestasi

Berdasarkan teori motivasi berprestasi dari Mc. Clelland dalam bukunya Wijono (2010:40) menjelaskan adanya beberapa indikator Motivasi Berprestasi, yaitu :

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
 - a. Berorientasi pada tujuan
 - b. Menyukai pekerjaan yang menantang
 - c. Bertanggung jawab
 - d. Berani mengambil resiko
 - e. Kreatif dan inovatif
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)
 - a. Mampu menjadi teladan bagi orang lain
 - b. Selalu ingin pendapatnya didengar
 - c. Suka mempengaruhi orang lain
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
 - a. Suka bekerjasama
 - b. Demokrasi

2.1.7 Kinerja Pegawai

a. Definisi Kinerja

Menurut Moeheriono (2012:96) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:109) “Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Menurut Robbins dalam bukunya Bintoro dan Daryanto (2017:105) menyatakan bahwa kinerja merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sementara itu menurut Sinambela, dkk dalam bukunya Bintoro dan Daryanto (2017:105) mengemukakan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Menurut Wibowo (2012) Kinerja dapat dipandang sebagai proses

dan hasil pekerjaan, dengan kata lain kinerja tidak hanya menyangkut bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung, namun juga menyangkut bagaimana hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

b. Dimensi Kinerja

Adapun dimensi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini berpedoman pada teori kinerja dari Moehleriono (2012) yang terdiri atas 3 (tiga) dimensi, yaitu :

1. Hasil kerja individu
2. Proses kerja
3. Sikap kerja

c. Indikator Kinerja

Menurut Robbins dalam bukunya Bintoro dan Daryanto (2017:107) terdapat beberapa indikator kinerja pegawai, yaitu :

1. Kualitas
 - a. Ketelitian dan kemampuan pegawai
 - b. Ketepatan waktu
2. Kuantitas
 - a. Memenuhi standar kerja
 - b. Pekerjaan terlaksana dengan cepat
3. Sikap Kerja
 - a. Tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

- b. Kerja sama antar pegawai dalam tempat kerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah sebagai berikut :

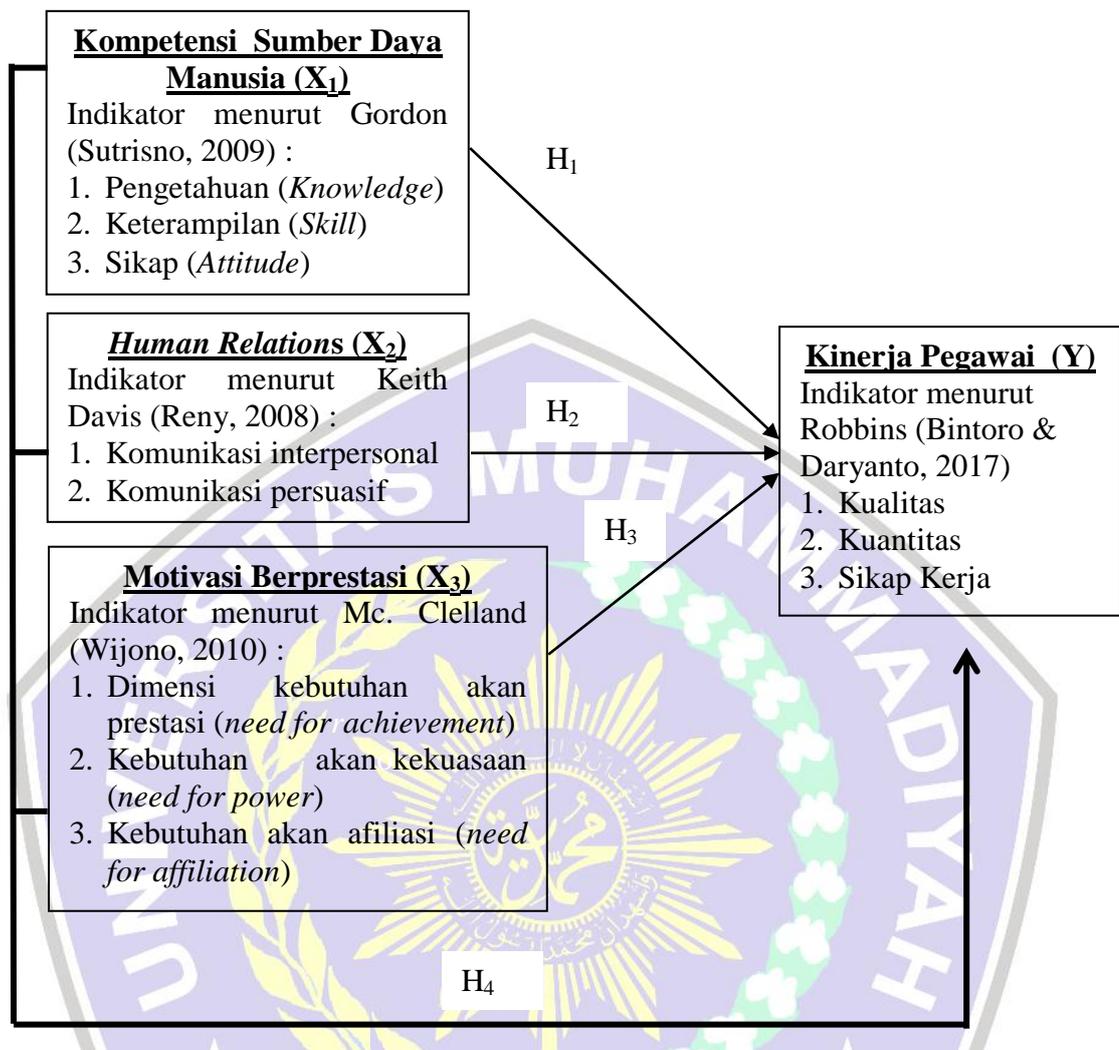
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Natasha Callista. AGORA Vol. 4, No. 2. (2016).	Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tresnamuda Sejati Cabang Surabaya	1. Kompetensi SDM meliputi <i>motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills</i> secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi SDM meliputi <i>motives, traits, self-concept, knowledge, dan skills</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <ol style="list-style-type: none"> <i>Motives</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Traits</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Self-Concept</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Knowledge</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Skills</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.	Rochmania Dwi Lestari, Musriha, Enny Istanti. Jurnal Manajemen Branchmark. Vol. 3. (2017)	Pengaruh <i>Human Relation</i> , Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada UPT Industri Logam dan Perekayasaan di Sidoarjo	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Human Relation</i>, Kompetensi, dan Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 2. <i>Human Relations</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 4. Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3.	Ni Putu Darmayanti, I Wayan Bagia, dan I Wayan Suwendra. E-Journal Bisma. Vol. 2. (2014)	Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi Intelektual dan Motivasi Berprestasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 2. Kompetensi Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. 3. Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

2.3 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berfokus pada “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, *Human Relations* dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo.” Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan Simbol :

→ : Garis Parsial

→ : Garis Simultan

H₁ : Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

H₂ : Pengaruh *Human Relations* terhadap Kinerja Pegawai

H₃ : Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

H₄ : Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, *Human Relations* dan

Motivasi Berprestasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai

Y : Variabel Dependen Kinerja Pegawai

X₁ : Variabel Independen 1 Kompetensi Sumber Daya Manusia

X₂ : Variabel Independen 2 *Human Relations*

X₃ : Variabel Independen 3 Motivasi Berprestasi

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini, maka peneliti memberikan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Amstrong dalam bukunya Moehariono (2014:6) Kompetensi adalah dimensi tindakan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan sehingga memungkinkan mereka menghasilkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Natasha Callista (2016) menunjukkan bahwa Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo

2. Pengaruh *Human Relations* terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Keith Davis dalam Reny (2008:17) *Human Relations* merupakan interaksi seseorang dalam suana kerja dengan memotivasi, bekerja bersama-sama secara produktif dan kooperatif dengan kepuasan. Penelitian yang dilakukan oleh Rochmania Dwi Lestari, dkk (2017) menunjukkan bahwa *Human Relations* berpengaruh positif atau signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H₂ : *Human Relations* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo

3. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Schultz (2008) Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengatasi hambatan, mengungguli, berprestasi dan bertindak lebih untuk mencapai standar yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu Darmayanti, dkk (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo

4. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, *Human Relations* dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai

Pentingnya Kompetensi Sumber Daya Manusia yang tinggi akan menentukan kualitas pegawai yang akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif Instansi terkait. *Human Relations* juga berperan penting untuk menghindari miskomunikasi yang dapat menghambat proses kerja dan berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki Motivasi Berprestasi yang tinggi akan terdorong untuk bekerja dengan sebaik-baiknya sehingga kinerja yang dihasilkan tentu akan maksimal. Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disusun hipotesa sebagai berikut :

H₄ : Kompetensi Sumber Daya Manusia, *Human Relations* dan Motivasi Berprestasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ponorogo

