**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai Kompetensi dan Motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

**2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah bagaimana cara mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kata manajemen berasal dari bahasa prancis kuno *management* , yang memiliki arti ‘seni melaksanakan mengatur. Manajemen belum memiliki arti yang diterima secara universal. Berikut adalah pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

 G.R *Terry* (2009:5) mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok individu atau orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud yang nyata. Menurut  *Griffin* (2009:3) mengemukakan bahwa manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Menurut *Dessler* (2011:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian itu ditunjukan agar tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi tercapai.

 Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, perorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk melaksanakan fungsi pengembangan yang telah ditetapkan dalam memanfaatkan potensi optimal SDM yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran sesuai dengan prosedur perusahaan yang diberikan secara efektif dan efisien

.

**2.1.2 Aktivitas – aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

 Adapun tujuh aktivitas SDM menurut Mathis dan Jackson di alih bahasakan oleh Diana Angelica (2007:45) yaitu:

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Aktivitas perencanaan ini dilakukan untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja. Sedangkan, aktivitas analisis dan penilaian selektivitas SDM juga penting dilakukan sebagai bagian dari menjaga daya saing organisasi. Dukungan informasi akurat dan tepat waktu yang didapatkan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) sangat dibutuhkan untuk menunjang aktivitas ini. Maka dari itu perusahaan perlu meningkatkan kualitas SDM agar bisa bersaing dengan pangsa pasar lain dan bisa meningkatkan kualitas nilai perusahaan menjadi lebih baik lagi.

 2. Kesetaraan Kesempatan Bekerja

 Kepatuhan pda hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (*Equal Employment Opportunity* - EEO) mempengaruhi aktifitas SDM lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen SDM. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

 3. Perekrutan atau Pengangkatan Pegawai

Sasaran perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis perkerjaan (job analysis) adalah dasar dari fungsi perekrutan. Hal tersebut membantu proses seleksi terhadap karyawan fresh graduate agar mempunyai kinerja yang baik.

 4. Pengembangan SDM

 Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perusahaan yang memliki standar perekrutan pegawai yang profesional dan baik memiliki reputasi yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan lainnya yang memilih pegawai dengan standar yang kurang.

5. Kompensasi dan tunjangan

 Kompensasi memberikan tunjangan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji besar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan di dalam perusahaan. , agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

 6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

 Jaminan atas fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi atau perusahaan lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Jaminan fisik dan keselamatan karyawan adalah hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan.

 7. Hubungan karyawan dan Buruh/Manajemen

 Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan dan hubungan antara para manajer dengan pegawai mereka harus ditangani secara efektif apabila karyawan dan instansi ingin sukses bersama . Maka dari itu atasan dengan karyawan perlu mempunyai hubungan yang baik agar tujuan telaksananya keingininan perusahaan tersebut terwujud dengan yang perusahaan inginkan. Maka dari itu pengolahan SDM dalam perusahaan harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin agar karyawan tidak kecewa dengan hasil yang diperoleh oleh perusahaan.

****

 **Gambar 2.1**

**Diagram Aktivitas-Aktivitas Manajemen menurut Mathis dan Jackson di alih bahasakan oleh Diana Angelica (2007:45)**

**2.1.3 Pengetian Kinerja**

Istilah kinerja dan penggunaannya kini semakin populer, bukan hanya di indonesia tetapi juga berbagai negara. Seiring dengan berbagai perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik maupun privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi hal yang sangat penting. Melalui indikator dan ukuran kinerja yang tepat maka tujuan organisasi akan dinilai, dievaluasi dan dipertanggung jawabkan. Dalam penggunaannya muncul banyak pengertian dan definisi-definisi kinerja sesuai dengan pendekatan, kepentingan, dan tujuan masing-masing organisasi terutama jika dikaitkan dengan indikator dan parameter serta bagaimana mengukur atau menilai kinerja. Pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Anwar (2011:75) adalah bentuk kegiatan dari pegawai dinilai dari hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, menurut Dessler (2009:2) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yanng diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran,kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai (Hasibuan 2000:7).

Maka dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi

* + - 1. **Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan Indikator dalam penelitian ini menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja yaitu:

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
2. Kuantitas hasil kerja
3. Kualitas hasil kerja
4. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
5. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator :
6. Inisiatif
7. Ketelitian
8. Sifat pribadi yang terdiri dari dua indikator yaitu ;
9. Kejujuran
10. Kreativitas

* + 1. **Pengertian Kompetensi**

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Kesuksesan yang didapat pegawai adalah hasil dari peningkatan kompetensi pegawai selama bekerja di perusahaan.

 Kompetensi yaitu kemampuan, wewenang dan kecakapan. Dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik. Karakteristik dari kompetensi yaitu sesuatu yang menjadi bagian dari karakter pribadi dan menjadi bagian dari prilaku seseorang dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan (Mangkunegara, 2009:5). Jadi kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional. Karena bawaan keprofesionalan dari seorang karyawan membawa nilai positif bagi karyawan.

* + - 1. **Dimensi Kompetensi**

Menurut Spencer and Spencer (2010 : 10) beberapa aspek yang terkandung dalam aspek kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Pengetahuan *(Knowledge)*

Knowledge adalah pengetahuan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah sesorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

1. Sikap (*Self Concept)*

Self Concept adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

1. Watak *(Traits)*

Traits adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

1. Kemampuan/keterampilan (*Skills)*

Skills adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

1. Minat *(Interest)*

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, misalnya melakukan aktivitas.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Michael Zwel dalam Wibowo (2011:205) sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

1. Keterampilan

Keterampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri, dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kompetensi dalam bidangnya. Kreatifitas karaywan yang baik dapat menunjang naiknya karir individu karyawan tersebut.

1. Pengalaman

Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pengalaman mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya. Seseorang bisa ahli dalam bidangnya karena banyak belajar dari pengalaman, dan keahlian seseorang menunjukkan suatu kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut. Maka dari itu perlu banyak pengalaman dalam menunjang karir seorang karyawan.

1. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaftasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

1. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

1. Isu Emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

1. Kemampuan Intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut : 1) proses Recruitment dan seleksi karyawan, 2) Sistem penghargaan, 3) Praktik pengambilan keputusan, 4) Filosofi organisasi (visi dan misi perusahaan), 5) Kebiasaan dan prosedure, 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan, 7) Proses organisasional.

Berikut adalah dimensi dan indikator yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian di PT.Suryaputra Sarana Bandung yaitu : 1) Watak, 2) Konsep diri 3) Pengetahuan, 4) Keterampilan 5) Minat.

* + 1. **Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti ”menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entutiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

* + - 1. **Pengertian Motivasi Kerja**

Definisi motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakan kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dikemukakan oleh Sondang (2011:135), sedangkan menurut Menurut Azwar (2009:15) motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekolompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

* + - 1. **Teori Kebutuhan Maslow**

Teori motivasi yang sekarang banyak dirujuk orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan manusia pada hakekatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Seperti teori yang dikemukakan oleh Maslow yang dikutip Mangkunegara (2009:93), mengemukakan bahwa ada lima jenjang kebutuhan pokok manusia, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological needs*)

Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia. Manifestasi kebutuhan ini tampak dari: sandang, pangan dan papan. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer kehidupan.

1. Kebutuhan Keamanan (*Safety needs)*

Manifestasi kebutuhan ini adalah akan kebutuhan keamanan kebutuhan fisiologis puas dan tidak mengendalikan pikiran lagi dan perilaku, kebutuhan keamanan dapat menjadi aktif.

1. Kebutuhan Sosial (*Social needs*)

Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal juga kekuatan untuk ikut serta.

1. Kebutuhan akan Penghargaan/prestise (*Esteem needs*)

Semakin tinggi status, maka semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status ini dimanifestasikan dengan banyak cara misalnya: mobil mewah, kamar kerja *full AC* dan lain-lain.

1. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self actualization needs*)

Manifestasi kebutuhan ini adalah keinginan untuk mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerja melalui *on the job training, of the job training*, seminar, konfrensi, pendidikan akademis dan lain-lain.

* + - 1. **Teori Dua Faktor Hezberg**

Teori motivasi dua faktor berdasarkan atas pembagian hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah menurut Hezberg (2009:115) hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja. Sebuah organisasi harus memungkinkan karyawannya memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja, tetapi ini adalah cara untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi, bukan untuk mempengaruhi motivasi kerjanya. Dari beberapa uraian pengertian motivasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa konsep motivasi adalah keseluruhan pemberian dorongan bekerja dari atasan kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia memberikan yang terbaik bagi dirinya dari baik waktu, tenaga dan keterampilannya demi tercapai tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Hezberg (2009:116) yaitu:

1. Faktor Ekstern
2. Lingkungan kerja
3. Pemimpin dan kepimimpinannya
4. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugasnya
5. Dorongan atau bimbingan atasan
6. Kompensasi
7. Kebijakan perusahaan
8. Faktor Intern
9. pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
10. kemajuan (*advancement*)
11. tanggung jawab (*responbility)*
12. pengakuan (*rekognition*)
13. pencapaian (*achivement)*

Perubahan faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi kerja berdasarkan teori *Hezberg* (2009:115) adalah hubungan atasan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan kompensasi. Sumber lain mengungkapkan, bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi:

1. Individu dengan segala unsur-unsurnya : kemampuan dalam aktivitas kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pemgalaman traumatis, latar belakang kehidupan, sosial budaya, tingkat kedewasaan, dsb.
2. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja adanya menimbulkan perasaan cemas atau bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
3. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh dari masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
4. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok, maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan
5. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
6. Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kelompok (*teamwork*) dalam bekerja dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Tujuan

Visi, misi dan tujuan yang jelas akan membantu team dalam bekerja. Namun hal tersebut belum cukup jika visi, misi dan tujuan yang ditetapkan tidak sejalan dengan kebutuhan dan tujuan para anggota.

1. Tantangan

Manusia dikarunia mekanisme pertahanan diri yang disebut “*fight* atau *flight syndrome*”. Ketika dihadapkan pada suatu tantangan, secara naluri manusia akan melakukan suatu tindakan untuk menghadapi tantangan tersebut (*fight*) atau menghindar (*flight*). Dalam banyak kasus tantangan yang ada merupakan suatu rangsangan untuk mencapai kesuksesan. Dengan kata lain tantangan tersebut justru merupakan motivator. Namun demikian tidak semua pekerjaan selalu menghadirkan tantangan. Sebuah team tidak selamanya akan menghadapi suatu tantangan. Pertanyaannya adalah bagaimana caranya memberikan suatu tugas atau pekerjaan yang menantang dalam interval. Salah satu criteria yang dapat dipakai sebagai acuan apakah suatu tugas memiliki tantangan adalah tingkat kesulitan dari tugas tersebut. Jika terlalu sulit, mungkin dapat dianggap sebagai hal yang mustahil dilaksanakan, maka team bisa saja menyerah sebelum mulai mengerjakannya. Sebaliknya, jika terlalu mudah maka team juga akan malas untuk mengerjakannya karena dianggap tidak akan menimbulkan kebanggaan bagi yang melakukannya.

1. Keakraban

Team yang sukses biasanya ditandai dengan sikap akraban satu sama lain, setia kawan, dan merasa senasib sepenanggungan. Para anggota team saling menyukai dan berusaha keras untuk mengembangankan dan memelihara hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi sangat penting karena hal ini akan merupakan dasar terciptanya keterbukaan dan komunikasi langsung serta dukungan antara sesama anggota team.

1. Tanggung jawab

Secara umum, setiap orang akan terstimulasi ketika diberi suatu tanggungjawab. Tanggungjawab mengimplikasikan adanya suatu otoritas untuk membuat perubahan atau mengambil suatu keputusan. Team yang diberi tanggungjawab dan otoritas yang proporsional cenderung akan memiliki motivasi kerja yag tinggi.

1. Kesempatan untuk maju

Setiap orang akan melakukan banyak cara untuk dapat mengembangkan diri, mempelajari konsep dan ketrampilan baru, serta melangkah menuju kehidupan yang lebih baik. Jika dalam sebuah team setiap anggota merasa bahwa team tersebut dapat memberikan peluang bagi mereka untuk melakukan hal-hal tersebut di atas maka akan tercipta motivasi dan komitment yang tinggi. Hal ini penting mengingat bahwa perkembangan pribadi memberikan nilai tambah bagi individu dalam meningkatkan harga diri.

1. Kepemimpinan

Tidak dapat dipungkiri bahwa leadership merupakan faktor yang berperan penting dalam mendapatkan komitment dari anggota team harmonis. Seorang leader yang baik juga dapat memahami 6 faktor yang dapat menimbulkan motivasi seperti yang disebutkan diatas .

Menurut Abraham Maslow manusia mempunyai lima kebutuhan yang membentuk tingkatan-tingkatan atau disebut juga hirarki dari yang paling penting hingga yang tidak penting dan dari yang mudah hingga yang sulit untuk dicapai atau didapat. Motivasi manusia sangat dipengaruhi oleh kebutuhan mendasar yang perlu dipenuhi.

* + - 1. **Teori Harapan Victor H.Vroom**

Di dalam buku yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebut “Teori Harapan” yang ditulis oleh Vroom (2009:141). Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka maka yang bersangkutan akan berupaya untuk mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hasil yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, maka motivasi untuk mendapatkan pun menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu.

Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang itu sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan seseuatu dan harapan yang ada pun cukup besar. Dalam lembaga pendidikan guru ataupun siswa akan melakukan apa saja untuk melihat peluang, apalagi peluang itu terbuka dengan sangat lebar. Apalagi di lembaga pendidikan maupun masyarakat orang-orang menggantungkan harapannya untuk mencapai cita-cita mereka, dengan melaksanakan teori ini maka akan termotivasi untuk dapat mewujudkan harapan-harapan mereka tersebut. Maka dari itu teori ini menjadi acuan untuk meneliti bagaimana kecakapan peneliti mengemukakan hasil penelitiannya dari motivasi tersebut.

Teori Harapan ini didasarkan atas:

1. Harapan (*Expetancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan akan berkisar antara negatif dan positif, harapan negatif menunjukkan tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sebagai akibat dari tindakan tertentu, bahkan hasilnya bisa lebih buruk. Sedangkan harapan positif menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul sebagai konsekuensi dari suatu tindakan atau perilaku (yaitu prestasi kerja yang tinggi)
2. Nilai (*Value*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (nilai motivasi) bagi setiap individu yang bersangkutan. Bagi seorang individu, perilaku tertentu mempunyai nilai tertentu. Contoh kasus: Kita akan menggunakan Contoh Kasus PHK seperti yang telah digunakan sebelumnya. Dari sudut pandang *Expetancy Theory*, para pekerja tidak termotivasi untuk bekerja keras karena tidak adanya hubungan antara prestasi kerja dengan penghasilan. Persepsi mereka adalah bahwa kerja keras tidak akan memberikan mereka penghasilan yang diharapkan. Mereka memiliki persepsi bahwa walaupun telah bekerja keras, kadang-kadang mereka malah mendatangkan hasil yang tidak diinginkan, misalnya PHK. Konsisten dengan teori ini, para pekerja pun menunjukkan motivasi yang rendah dalam melakukan pekerjannya.
3. Pertautan (*Instrumentality),* yaitu adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama terjadi karena adanya keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan (yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang diberikan perusahaan seperti asuransi kesehatan, transportasi,dsb).
4. Hubungan usaha-kinerja. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerjanya.
5. Hubungan kinerja-penghargaan. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
6. Hubungan penghargaan-tujuan-pribadi. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu.

Menurut Vroom (2009:141) yang pertama kali mengemukakan teori harapan konseptual dengan mengajukan persamaan sebagai berikut :

**Motivasi = Upaya Kinerja x Penjumlahan dari (Hasil Kinerja) (Valensi)**

**Keterangan:**

**Valensi** ialah nilai ketertarikan dirinya terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan.

Berikut adalah dimensi dan indikator terhadap pekerjaan yang dipakai sebagai panduan penelitian ini terdapat banyak penelitian teori yang terbukti mempengaruhi variabel kompetensi, motivasi dan kinerja karyawan. Teori motivasi dua faktor Hezberg yaitu faktor ekstern dan intern, tetapi hanya faktor ekstern saja yang dijadikan panduan dalam penelitian, karena setelah dilakukan wawancara, faktor esktern yang mempengaruhi kinerja para karyawan di PT Suryaputra Sarana Bandung

1. Faktor Ekstern
2. Lingkungan kerja
3. Pemimpin dan kepemimpinannya
4. Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas
5. Dorongan atau bimbingan atasan
6. Kompensasi
7. Kebijakan perusahaan
	* 1. **Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan juga hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yaitu:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No**  | **Judul Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** | **Hasil Penelitian** |
| 1 | Dwi Wahyu Wijayanti (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Daya Anugerah Semesta Alam Semarang Sumber: E-Journal Vol.12Tahun 2012 | Variabel motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan | Tidak menggunakan variabel kepemimpinan | Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikasi 0,000 < 0,05 sehingga HI diterima |
| 2 | Rini (2011) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International TBK Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Bandung Cabang Pasteur Sumber: JOM Vol.6 No.1Februari 2010 | Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y) | Lokasi dan objek penelitian berbeda dengan penulis  | Hasil analisis bahwa motivasi dan kinerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan Motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan  |
| 3 | Eko Nur Fu’ad (2016)Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Manajer di PT. Indofood BantenSumber: Jurnal ISSN Vol.9 No:32 , pg.65-90 | Menggunakan variabel kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen dan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel dependen **Tabel 2.1** **Tabel Lanjutan****Penelitian Terdahulu** | Berbeda lokasi dan objek penelitian | Variabel Motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer, dengan nilai signifikasi 0,000 < 0,05 sehingga HI diterima |
| 4 | Ramli Akbar (2014)*The Effect of Learning motivation on productive competencies* Sumber: *Motivation science / Vol.12 No.2,pg. 87-89 March-April 2014* | Variabel motivasi dan kompetensi sebagai variabel independen | Tidak menggunakan variabel komitmen organisasi   | Studi Kuantitatif memberikan analisis eksplorasi CEO dan hubungan subjektif dari motivasi dalam sampel dari 500 organisasi, hasil menunjukan untuk mempelajari produktivitas kompetensi |
| 5 | Dr.Mahmudah Enny Widyanungrum (2011) *Influence Motivation and Culture on Organizational Commitmen and Perfomance Employee of PT. Chevron* *Sulawesi Selatan*Sumber: *perfomance employee research. Vol.3* *No.1,pg. 45-4.**2011* | Variabel motivasi sebagai variabel dependen dan kinerja sebagai variabel independen | tidak memakai variabel komptensi karyawan | Terbukti bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan, variabel motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan  |
| 6 | Mahabri Nasution (2011)*Total quality management and motivation and employee perfomance at PT. Mount Dreams in Gresik***Tabel 2.1****Tabel Lanjutan** **Penelitian Terdahulu**Sumber: Jurnal ISSN Vol.7 No.50,pg. 79-80 | Variabel motivasi sebagai variabel dependen | Tidak ada variabel lingkungan kerja dan kualitas total manajemen | Terdapat hasil positif antara variabel X dan Y |
| 7 | Carl F. Fey(2009)*The effect competencies on the progress* Sumber: *Human Resources Management / Vol:8* *No.2,pg. 88-89**August 2009* | Variabel kompetensi sebagai variabel independen  | Lokasi dan objek penelitian berbeda  | Hasil dari penelitian ini adalah memberikan kotribusi positif bagi variabel dependen  |
| 8 | Michael D (2010) *Theory of Competencies and Motivation* Sumber: *Motivation Sciences / Vol.8* *No.3,pg.20-21**January 2011* | Menggunakan variabel Kompetensi dan Motivasi sebagai variabel independen | Tidak terdapat lokasi dan objek penelitian  | Studi kuantitatif memberikan analisis bahwa hubungan antara variabel independen saling mempengaruhi dari hasil sampel yang berjumlah 200 orang menunjukan signifikan |

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, peneliti melakukan penelitian dengan judul pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Suryaputra Sarana Bandung. Penelitian yang dilakukan oleh Rini (2011) dan Eko Nur Fu’ad (2016) sama-sama meneliti variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel penelitian yang berbeda diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan kualitas total manajemen.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Kerangka Pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep masalah yang telah didentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

**2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dalam suatu perusahaan mewujudkan tujuan perusahaan merupaka hal yang penting untuk dilakukan. Tujuan perusahaan ini tidak akan terwujud apabila tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, yang menjadi faktor penggerak dari seluruh kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan. Dalam pelaksanaannya dibutuhkan kompetensi yang unggul dari para individual karyawannya.

Menurut Spencer (2006:25) mengemukakan bahwa kompetensi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.

Keterkaitan antara kompetensi dan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Rini (2011) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra International TBK Toyota Sales Operation (AUTO 2000) Bandung, pada penelitiannya dijelaskan hasil analisis motivasi dan kinerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Menurut Carl F. Fey (2009) dalam penelitiannya yang berjudul *The effect competencies on the progress* memberikan hasil nilai positif kotribusi bagi variabel independen.

Kompetensi yang ada dalam diri karyawan berasal dari dalam unsur instrinsik dan ekstrinsik, yaitu berasal dari dalam dan luar. Unsur kompetensi yang berasal dari luar seperti lingkungan perusahaan, lingkungan organisasi, cuaca maupun lingkungan lainnya. Sedangkan unsur kompetensi yang berasal dari dalam yaitu melalui sikap individual seseorang, watak yang dimiliki dan keterampilan para karyawan. Kompetensi dapat menimbulkan hal positif yang bermanfaat bagi perusahaan guna menunjang kelangsungan kemajuan perusahaan. Sedangkan efek negatif ini dapat menimbulkan saling adanya persaingan antara karyawan satu dengan lainnya untuk menunjukan kelebihan pada atasan perusahaan. Dan kompetensi adalah salah satu komponen yang berperan dalam peningkatan hasil kerja karyawan untuk mencapai suatu tujuan. Bisa dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pribadi.

**2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

 Motivasi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan dorongan kemajuan sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakan kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan. Guna mencapai tujuan bersama diperlukam motivasi atau dorongan yang kuat untuk para karyawan. Kecendurungan perusahaan memberikan motivasi untuk para karyawannya agar para karyawannya bisa saling bekerjasama lebih baik dan saling lebih komunikatif.

Menurut Hasibuan (2001) Motivasi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan antara variabel motivasi dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Dwi Wahyu Wijayanti (2012) pada penelitiannya yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Daya Anugerah Semesta Alam Semarang, penulis mengemukakan hasil variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikasi 0,000 < 0,05 sehingga HI diterima. Lalu Dr.Mahmudah Enny Widyanungrum (2011) dalam penelitiannya yang berjudul *Influence Motivation and Culture on Organizational Commitmen and Perfomance Employee of PT. Chevron Sulawesi Selatan* terbukti bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan, variabel motivasi berpengaruh pada kinerja karyawan*.* Mahabri Nasution (2011) mengemukakan penelitiannya yang berjudul *Total quality management and motivation and employee perfomance at PT. Mount Dreams in Gresik* bahwa hasil signifikan antara variabel X dan variabel Y.

**2.2.3 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan bentuk hasil kerja seseorang yang dinilai berdasarkan secara kualitas maupun kuantitas tergantung dari hasil yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Tidak mengherankan jika banyak yang mengevaluasi hasil kerja para karyawannya di dalam suatu perusahaan. Kualitas pekerjaan yang baik dihasilkan dari hasil kerja yang baik pula.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada kinerja karyawan mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa interpretasi pengetahuan dan kemampuan cenderung lebih nyata dan relatif berada di permasalahan salah satu karakteristik yang dimiliki karyawan. Hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan adalah untuk experts dan support yang meliputi: pengetahuan seseorang, sikap dan nilai ukur, perilaku individu, perbuatan. Menurut Mitchell and Yusrizal (2008:190) bahwa terdapat pendekatan yang digunakan untuk mendukung kinerja karyawan lebih optimal yaitu dengan menghasilkan kompetensi individual yang baik dan didukung oleh motivasi. Orang-orang perlu memiliki karakteristik atau kemampuan yang keluar dari dalam diri. Eko Nur Fu’ad (2016) mengemukakan penelitiannya yang berjudul pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. IndoFood Banten mengemukakan hasil variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai signifikasi 0,000 < 0,05 sehingga HI diterima. Ramli Akbar (2014) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Learning motivation on productive competencies* bahwa studi kuantitatif memberikan analisis eksplorasi CEO dan hubungan subjektif dari motivasi dalam sampel dari 500 organisasi, hasil menunjukan untuk mempelajari produktivitas kompetensi.

Michael D (2010) *Theory of Competencies and Motivation* studi kuantitatif memberikan analisis bahwa hubungan antara variabel independen saling mempengaruhi dari hasil sampel yang berjumlah 200 orang menunjukan signifikan.

Dengan adanya minat kerja yang tinggi dan sikap kerja yang positif akan menghasilkan efisiensi kerja yang baik sehingga kinerja karyawan akan lebih meningkat. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kompetensi yang baik maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil yang maksimal. Akan mempengaruhi variabel tersebut dan akan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Perusahaan harus memberikan kualitas dan kuantitas yang terbaik bagi karyawannya agar menghasilkan hasil kinerja yang baik.

**2.2.4 Paradigma Penelitian**

**Kompetensi**

1. Pengetahuan
2. Sikap
3. Watak
4. Kemampuan
5. Minat

Spencer and Spencer (2007:10)

 Carl F.Fey (2009)

 Rini (2011)

 Spencer oleh Ruky (2006:25)

**Kinerja**

1. Hasil Kerja
2. Perilaku Kerja
3. Sifat Pribadi

Wirawan (2009:80)

 Mitchell and Yusrizal (2008)

 Ramli Akbar (2014),

 Eko Nur Fu’ad (2016)

 Michael D (2010)

**Motivasi**

1. Kebutuhan Fisiologis
2. Kebutuhan Keamanan
3. Kebutuhan Penghargaan
4. Kebutuhan Sosial
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Maslow, Abraham (2006)

Hasibuan (2001)

Mahabri Nasution (2011)

 Dr.Mahmudah Enny Widyanungrum (2011)

 Dwi Wahyu Wijayanti (2012)

**Gambar 2.2**

**Paradigma Penelitian**

**2.3. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

* + 1. **Hipotesis Secara Simultan**
1. Terdapat Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan
	* 1. **Hipotesis Secara Parsial**
2. Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan
3. Terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan