

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang motivasi berprestasi, kompetensi kerja, dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

Menurut Sudarwan dan Yunan Danim (2010 : 18) mengemukakan “Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu”.

Manullang (2012:198) mengemukakan “Seni dan ilmu pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan SDM sehingga tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara daya guna keghairahan kerja dari semua pekerjaan”.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan kerja dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah suatu kegiatan yang berkesinambungan. Untuk mencapai efisiensi serta efektivitas dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru baiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional. Untuk itu diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusan secara jelas dan tegas, agar tujuan program yang dimaksudkan dapat berjalan dengan sebaik mungkin.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan diatas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Sebagai ilmu terapan dalam ilmu manajemen, maka manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia. Fungsi manajemen merupakan perincian dari kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam mengelola suatu organisasi.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut pendapat Marwansyah (2010 : 3) sebagai berikut :

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin di capai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Dengan demikian, proses perencanaan dilakukan dengan menguji berbagai arah pencapaian serta mengkaji berbagai ketidakpastian yang ada, mengukur kemampuan (kapasitas) kita untuk mencapainya kemudian memilih arah-arrah terbaik serta memilih langkah-langkah untuk mencapainya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa planning adalah kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Pengorganisasian (*Organizing dan Staffing*)

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui

secara jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan benar.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan pengorganisasian adalah kegiatan mengkoordinir sumber daya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif.

c. Pengarahan (*leading*)

Dalam bekerja, setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan pengarahan adalah membuat bagaimana orang-orang tersebut bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapainya.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja di tetapkan sebelumnya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian bertujuan untuk melihat apakah organisasi berjalan sesuai rencana.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

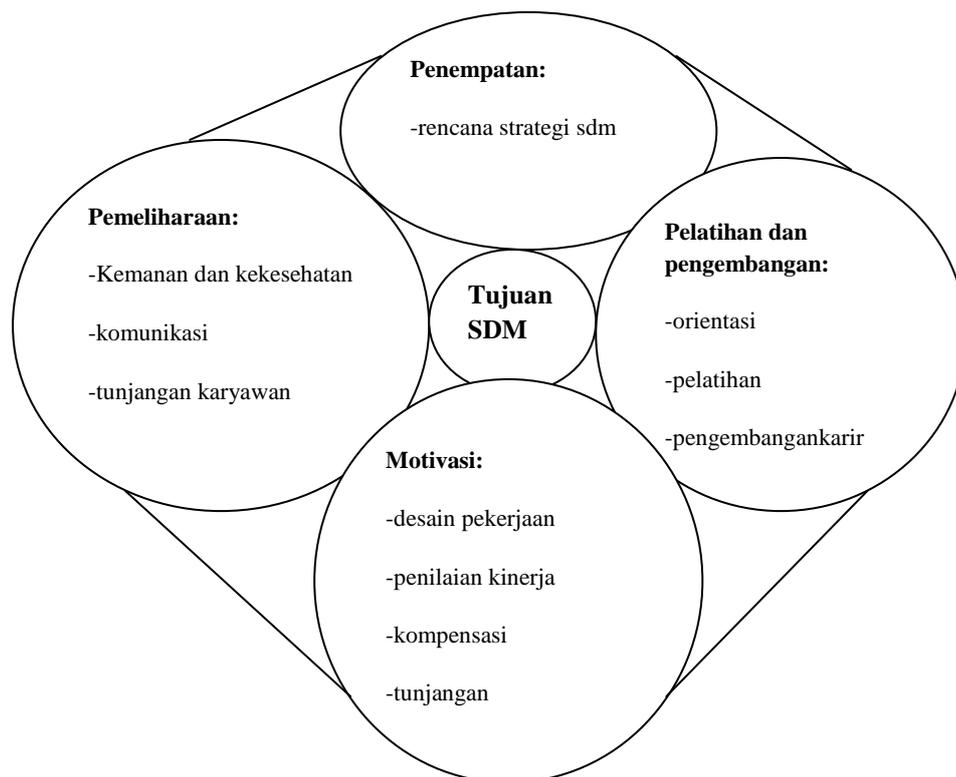
Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Sedangkan menurut Serdamayanti (2014:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan secara penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sdm untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar dapat diperoleh suatu sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, keterampilan dan profesionalisme yang akan membantu tercapainya tujuan individu dan instansi /organisasi. Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan kegiatan utama dari manajemen sumber daya manusia agar dapat berjalan dengan baik dan tercapainya tujuan utama suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (2006:5). Menurutnya, kegiatan utama manajemen sumber daya manusia terdapat pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1

Kegiatan SDM dari Stephen P. Robbins (2006 : 5)

Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan gambar 2.1

1. Penempatan (*Staffing*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan rekrutmen terhadap para calon karyawan kemudian melakukan seleksi untuk menentukan para pegawai yang dianggap pantas bekerja di organisasi/perusahaan tersebut, serta membuat suatu rencana strategi sdm sebagai acuan bagi para karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan dimana karyawan tersebut akan ditempatkan.

2. Pelatihan dan pengembangan (*Training and development*)

Pada tahapan ini MSDM terlebih dahulu melaksanakan suatu orientasi pengenalan terhadap lingkungan perusahaan kemudian melakukan suatu pelatihan kepada para karyawan, serta melaksanakan suatu pengembangan karier kepada para karyawan.

3. Motivasi (*Motivation*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan suatu penyusunan desain pekerjaan, kemudian melakukan suatu penilaian kinerja para pegawai sebagai acuan untuk pemberian kompensasi serta tujangan yang dibutuhkan oleh para karyawan agar dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

4. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pada tahapan ini MSDM melakukan pemeliharaan karyawan dengan terlebih dahulu memberikan jaminan kesehatan serta keamanan kepada para karyawan, kemudian menjalin suatu komunikasi yang baik dengan para karyawan serta memberikan suatu tunjangan kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan rasa nyaman kepada para karyawan dalam bekerja. Menurut Veitzhal Rivai (2009:13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (Human Resources Planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan memantapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serata efisien dalam membantu tercapainya tujuan

perusahaan, karyawan, dan masyarakat, maka dengan di berikannya pengarahan kepada pegawai diharapkan kinerja pegawai lebih baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional Manajemen

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konsetual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Diantara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain, tingkat efektivitas dari fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada dalam instansi pemerintah. Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu instansi / organisasi melalui terciptanya suatu kondisi

ketenagakerjaan yang memenuhi semboyan “3 tepat”, yaitu tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu (*The Right Man on the Right Job at the Right Time*).

2.1.3 Motivasi

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi pada anggota perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti mengingat betapa pentingnya motivasi dalam kehidupan perusahaan. Di satu pihak, motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi setiap unsur pimpinan sedang di pihak lain motivasi merupakan suatu hal yang dirasakan sulit oleh para pemegang pimpinan.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku dan keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan-dorongan dan sering dipakai sebagai secara bergantian untuk menjelaskan motivasi seseorang. Motif yang sangat kuat akan membentuk usaha yang keras. Studi tentang motivasi berarti mencoba mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Selanjutnya, usaha memotivasi

berarti memunculkan faktor-faktor (*motif*) yang mendorong orang berperilaku tertentu, yang dapat dilakukan dengan misalnya memberikan imbalan, menciptakan persaingan, melatih, menasehati, dan lain-lain.

Berikut adalah beberapa pengertian motivasi menurut para ahli diantaranya yaitu :

Fillmore H. Stanford dalam Mangkunegara (2011:93) mengemukakan bahwa “*motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu.

Menurut David McClelland, dalam Anwar Prabu (2011:94) keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dari padayang telah dilakukan sebelumnya.

Veizthal Rivai (2011:837) mengemukakan bahwa motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan dalam pribadi seseorang untuk mencapai suatu keinginan dan daya penggerak kemauan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Motivasi kerja yang tinggi yang diberikan karyawan akan meningkatkan prestasi dan produktivitas kerja perusahaan, sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Jadi sangat jelas bahwa motivasi kerja besar pengaruhnya dalam operasi perusahaan, oleh karena itu perusahaan selalu mengharapkan karyawan-karyawannya memiliki motivasi kerja yang tinggi.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Menurut Sunyoto Danang (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

2.1.3.3 Model Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2008:148), membagi tiga konsep motivasi yaitu :

1. Model Tradisional

Yaitu memberikan motivasi dengan memberikan balas jasa dengan bentuk insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya.

2. Model Hubungan Manusia

Yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat mereka berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

2.1.3.4 Metode Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

2.1.3.5 Jenis Motivasi

Dari jenisnya Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), membagi motivasi kedalam dua jenis yaitu :

1. Motivasi Positif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

2. Motivasi Negatif

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapat hukuman bila hasil kerjanya dibawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek.

2.1.3.6 Teori-teori Motivasi

Beberapa model atau teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli antara lain :

1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu *fisiologis* (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), *social* (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan

persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

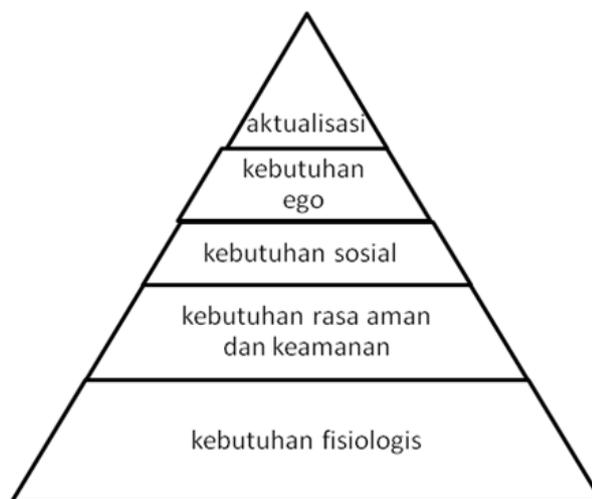
Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindungi, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif, mengetahui, memahami, dan keindahan kebutuhan aktualisasi diri, mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energy untuk memnuhi minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat di penuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotannya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grow need*” atau pemuasan kebutuhan.

Hierarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2 yaitu:



Gambar 2.2

Hierarki kebutuhan Maslow

Sumber : Donni Juni Priansa (2014:207)

2. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh Douglas McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja

baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

3. *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. .Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
- c. Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.

4. *ERG Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia :

a. *Existence*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.

b. *Relatedness*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

c. *Growth*

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri.

5. *Theory Dua Faktor*

Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory* dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi sebuah kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain disebut *job content*, dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

2.1.3.7 Proses Motivasi

Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

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

3. Komunikasi Efektif

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

4. Integrasi Tujuan

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

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. *Team Work*

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

2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Motivasi

Menurut David McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:94), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Mempunyai tanggung jawab pribadi.
 - a. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diterimanya.

- b. Puas dengan hasil usahanya sendiri.
2. Menetapkan standar unggulan
 - a. Menetapkan nilai yang akan dicapai
 - b. Berupaya menyelesaikan pekerjaan secara tuntas.
 3. Berusaha bekerja kreatif
 - a. Gigih/giat mencari cara untuk menyelesaikan tugas.
 - b. Menampilkan sesuatu yang berbeda/bervariasi.
 4. Bekerja lebih baik
 - a. Melakukan pekerjaan lebih baik dari yang sebelumnya
 - b. Aktif bekerja dibanding yang lain
 5. Melakukan Antisipasi
 - a. Mengantisipasi kegagalan atau kesulitan yang mungkin terjadi
 - b. Membuat persiapan untuk memulai pekerjaan

2.1.4 Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi

justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan prima yang bernilai.

2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Sedangkan menurut Lyle Spencer & Signe Spencer yang dialih bahasakan oleh Sudarmanto (2009:46) kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Selanjutnya Syaiful F. Prihadi (2004:85) mengemukakan bahwa kompetensi adalah Seperangkat pola perilaku yang diperlukan pemegang jabatan untuk dipraktikkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten.

Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253), mendefinisikan bahwa “Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Dari ketiga pendapat tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

2.1.4.2 Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dikemukakan oleh Wibowo (2010:91) diantaranya:

1. *Planning Competency* yaitu dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan
2. *Influence Competency* yaitu dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain.
3. *Communication Competency* yaitu dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. *Interpersonal Competency* meliputi empati, persuasi, negosiasi, menghargai orang lain
5. *Thinking Competency* berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan.

6. *Organizational Competency* meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resourcesmanagement Competency* merupakan kemampuan dalam bidang mengembangkan bakat, mendorong partisipasi dan menghargai keberagaman
8. *Leadership Competency* merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi.
9. *Client Service Competency* merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisa pelanggan, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business Competency* merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system
11. *Self management Competency* kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri
12. *Technical/operational Competency* kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer.

2.1.4.3 Jenis-jenis kompetensi

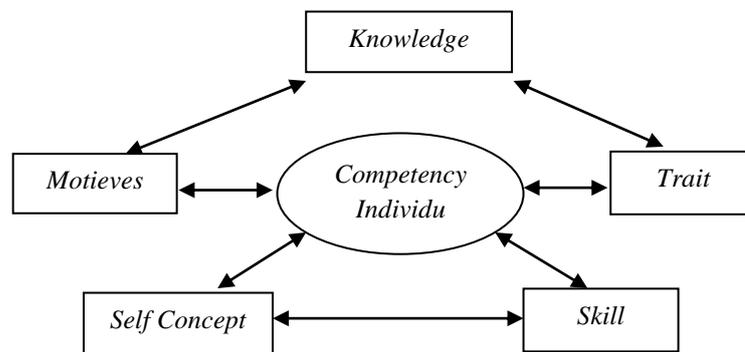
Menurut Spencer dan Spencer dalam Surya Dharma (2010:47) kompetensi dapat di bagi menjadi dua kategori yaitu:

- 1). Kompetensi dasar (*Threshold Competency*.)
- 2). Kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*).

Threshold competencies adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya (2005:34) membagi kompetensi kedalam 3 bagian yakni :

- 1).Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*).
- 2). Kompetensi profesional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu.
- 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.



Gambar 2.3
Elemen Pembentuk Kompetensi Individual
Sumber: Spencer & Spencer dalam Riduwan (2006:73)

Berdasarkan gambar 2.3 diatas saya melakukan penelitian ini ingin lebih menjelaskan tentang kompetensi individu terhadap kinerja karyawan di PT. Taspen (persero) Bandung.

Sedangkan pada Kunandar (2007:41), kompetensi dapat dibagi 5 (lima) bagian yakni:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja
2. Kompetensi fisik, yakni perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas
3. Kompetensi pribadi, yakni perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yakni perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.

5. Kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

2.1.4.4 Kategori Kompetensi

Menurut Spencer yang dialihbahasakan oleh Surya Dharma (2004:113) kompetensi dibagi kedalam dua kategori:

1. The resold competencies

Merupakan karakteristik inti yang diperlukan oleh setiap pekerja agar dapat mengerjakan tugasnya dengan efektif, tetapi tidak membedakan performer unggul dengan performer rata-rata.

2. Differentiating competencies

Merupakan karakteristik membedakan performer unggul dengan performer rata rata.

2.1.4.5 Keuntungan Kompetensi

Menurut Achmad S. Rucky yang dikutip oleh Rika Solihan (2012:30), konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dengan memperjelas yang diharapkan dalam suatu pekerjaan, model kompetensi akan membantu memenuhi kebutuhan individual, antara lain dengan

mengarahkan perilaku pada standar yang diharapkan dan meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan dengan cara lain.

1. Alat seleksi pegawai

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon pegawai yang baik.

2. Memaksimalkan produktivitas

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi menjadi berhasil atau sukses mengharuskan untuk mencari pegawai yang bisa dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

3. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap lebih adil.

4. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

5. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam prestasi kerja pegawai.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Kompetensi sangat menentukan terhadap kelangsungan perusahaan. Aspek kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi sumber daya manusia. Menurut Spencer yang dikutip oleh Sudarmanto (2009 : 53) terdapat 5 indikator kompetensi yaitu :

1. *Motives* (motif), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
2. *Traits* (watak), yaitu membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self confidence*), control diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hardliness*)
3. *Self concept* (bawaan) adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (pengetahuan) adalah pengetahuan atau informasi, seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
5. *Skill* (kemampuan) adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Dari kelima indikator tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat (*visible*) dan mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak (*hidden*) dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM.

2.1.5 Kinerja karyawan

2.1.5.1 Pengertian kinerja karyawan

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai factor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauhmana perkembangan kinerja dari seorang karyawan pada khususnya dan organisasi umumnya. Pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:67), yang menyatakan bahwa : “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Definisi Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa “*performance is output derives from processes, human otherwise,* ” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.5.2 Kinerja Utama dan Kinerja Pendukung

Stoner (2006:249) mengemukakan : Kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Untuk itu kinerja yang baik, harus dilakukan evaluasi secara terus menerus agar mencapai keberhasilan secara individu ataupun secara organisasi.

Ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu, yaitu tugas individu, perilaku individu, dan ciri individu (Robbins, 2006:649-651). Menilai kinerja individu melalui hasil tugas yang dimaksudkan adalah menilai hasil pekerjaan kerja individu. Misalnya terhadap produk yang dihasilkan, efektivitas pemanfaatan waktu, dan sebagainya. Penilaian kinerja individu melalui perilaku, agak sulit dilakukan, namun dapat diamati dengan cara membandingkan perilaku rekan kerja mereka yang setara, atau dapat pula dilihat dengan melalui pendekatan ciri individu adalah dengan melihat ciri-ciri individu, misalnya melalui sikap, persepsi, dan sebagainya.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan kinerja utama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan

kinerja individu merupakan kinerja pendukung untuk mencapai tujuan kinerja utama tersebut.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), adalah kemampuan dan motivasi, yaitu sebagai berikut:

Manusia = kemampuan + motivasi
Motivasi = Sikap + Situasi
Kemampuan = Pengetahuan + Keterampilan

a. Faktor kemampuan

Secara psikologi, kemampuan pegawai terdiri dari dalam hal kepintaran dan juga kemampuan dalam hal keahlian. Artinya pegawai yang memiliki keahlian diatas rata-rata dengan pendidikan sehari-hari maka dia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai kemampuannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi pergerakan diri pegawai yang terarah untuk tujuan dan fungsi instansi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kartono (2010:22), kinerja seseorang dipengaruhi oleh tiga factor utama yaitu :

1. Meningkatkan hasil produksi dan pemberian layanan oleh organisasi.
2. Semakin rapihnya system administrasi dan makin efektifasnya manajemen yang meliputi yaitu :
 - a. Pengelolaan SDM, dana, sarana, dan waktu
 - b. Pendelegasian wewenang yang luas
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan
 - d. Target dan sasaran yang ingin dicapai terpenuhi
 - e. Organisasi menyesuaikan dengan tuntutan perubahan
3. Semakin meningkatnya aktifitas-aktifitas manusiawi atau aspek *social* yang lebih *human* sifatnya, yaitu :
 - a. Aman dan senang kerja
 - b. Lingkungan kerja
 - c. Disiplin kerja
 - d. Kerjasama
 - e. Komunikatif
 - f. Gairah kerja dan loyal
 - g. Tidak banyak penyelewengan
 - h. Jaminan sosial yang memuaskan

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4. Kerja sama

Kerja sama adalah suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

5. Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu oleh atasan.

6. Pelaksanaan tugas adalah kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan akurat tanpa ada kesalahan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1

Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Thomas owusu,2012 <i>Effect of motivation on employee performance : a case study of Ghana Commercial Bank, Kumazi Zone.</i>	-Motivasi	-	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi baik secara simultan dan parsial Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Ghana Commercial Bank, Kumazi Zone.
2.	Ukaejiofo rex uzona, 2013 <i>Impact of motivation on employees' performance : a case study of Creditwest Bank Cyprus</i>	-Motivasi	-	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi baik secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Creditwest Bank Cyprus
3.	Mohammad Iman Tindow, 2014 Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca	-Motivasi	-Disiplin kerja -Kompensasi	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca
4	Sri Langgeng Ratnasari,2016 Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap kinerja karyawan Departemen <i>Quality Assurance</i> PT. PEB Batam	- Kompetensi	-Kompensasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja terhadap kinerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan Departemen <i>Quality Assurance</i> PT. PEB Batam

5	Layaman dan Sodwatun nidak, 2016 Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB syari'ah cabang Cirebon	-Kompetensi	-Lingkungan kerja	Berdasarkan hasil analisis kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan pada Bank BJB Syariah cabang Cirebon
6	Gusti ayu riska, 2010 Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan RSUD Dharma Usadha	-Kompetensi -Motivasi	-	Motivasi dan kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD Dharma Usadha
7	Ni putu darmayanti, 2014 Pengaruh motivasi berprestasi dan kompetensi intelektual terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar	-Kompetensi -Motivasi	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independ* (motivasi dan kompetensi kerja) dan variabel *dependent* (kinerja pegawai). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.3.1 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Bagi instansi Motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada pegawai untuk menaikkan kinerja peagawainya. Victor Vroom dalam Winardi (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi terhadap kinerja yaitu : “bahwa seseorang pegawai akan bersedia melakukan upaya lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya”.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mohammad Iman Tindow, 2014 Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca mengungkapkan bahwa hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan Thomas owusu, 2012 *Effect of motivation on employee performance : a case study of Ghana commercial Bank, kumazi zone*, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Dan juga Ukaejiofo rex uzona, 2013 *Impact of motivation on employees' performance : a case study of creditwest Bank Cyprus*, dengan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil-hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kinerja, artinya jika program motivasi dapat diterapkan dengan baik dan tepat maka kinerja juga akan meningkat.

2.3.2 Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut David McClelland yang di terjemahkan oleh Veithzal Rivai (2009:299) mendefinisikan bahwa Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Semakin tinggi kompetensi maka akan memberikan hasil kinerja yang sangat baik, tanpa kompetensi yang baik sebuah perusahaan tidak dapat mencapai suatu proses kinerja yang optimal. Selanjutnya Syaiful F.Prihadi (2004:85) mengemukakan bahwa kompetensi adalah Seperangkat pola perilaku yang diperlukan pemegang jabatan untuk dipraktikkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sri Langgeng Ratnasari, 2016 Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Quality Assurance* PT. PEB Batam dengan mengungkapkan bahwa hasil menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Layaman dan sodwatun nidak, 2016 Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada bank BJB Syariah cabang Cirebon dengan mengungkapkan secara keseluruhan hasil

mengungkapkan hubungan positif yang signifikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hasil-hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara kompetensi dan kinerja, artinya jika program kompetensi dapat diterapkan dengan baik dan tepat maka kinerja juga akan meningkat.

2.3.3 Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi pada anggota perusahaan yang bersangkutan. Hal ini berkaitan dengan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Gusti ayu riska, 2010 Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan RSUD Dharma Usadha dengan mengungkapkan bahwa hasil menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi secara simultan dan parsial secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh Ni putu darmayanti, 2014 Pengaruh motivasi berprestasi dan kompetensi intelektual terhadap kinerja karyawan perusahaan daerah air minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar dengan hasil penelitian mengungkapkan hasil bahwa motivasi dan kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.4 Paradigma Penelitian

Bersasarkan penelitian penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.4 berikut ini :

Gambar 2.4

Paradigma Penelitian

Victor Vroom dalam
Winardi(2010 : 238)

