

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu, kompetensi dan motivasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variable permasalahan tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini membuat kajian ilmiah dari para ahli.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan, visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mewujudkan itu semua perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari man, money, method, materials, machines dan market(6M).

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi tahun 2013 Manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengatur (mengelola). Manajemen termasuk kelompok ilmu social dan proses, karena didalam manajemen terdapat adanya kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan itu satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan atau dengan

kata lain saling terkait, sehingga akan membentuk suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu manajemen disebut sebagai system. Definisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

Sedangkan menurut Siagian (2013:17) dalam buku filsafat Administrasi mengemukakan bahwa manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui orang lain.

Menurut Hasibuan (2013:10) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Perkembangan teknologi yang semakin maju mengakibatkan berbagai perubahan dalam cara bekerja dan usaha dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih maju, lebih kreatif dan lebih berkualitas, sehingga dapat membantu mengatasi

permasalah-permasalahan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

Manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler (2013:4):

“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”

Gary Dessler mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi, serta mengurus hubungan kerja, keselamatan kerja, dan keadilan kerja pegawai.

Menurut DeCenzo & Robbins (2013:4):

“HRM is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire, train, motivate, and maintain employees.”

DeCenzo & Robbins (2013:4) berpendapat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian bagian dari Ilmu Manajemen yang berfokus pada tata cara menarik, merekrut, melatih, memotivasi, dan memelihara pegawai.

Sementara menurut Sofyandi (2013:6):

“Di definisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, dan controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer ataupun mutasi, penilaian kinerja, serta pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif bagi sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah di tetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan salah satu bagian yang tidak terlepas dari ilmu manajemen itu sendiri, fungsi manajemen SDM selain daripada yang terdapat pada fungsi utama manajemen pada umumnya, ada pula beberapa fungsi spesifik yang akan dijelaskan sebagai berikut:

Berdasarkan definisi menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21), fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dan bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pemberian informasi, instruksi, dorongan, dukungan, dan bimbingan dalam

pendelegasian tugas dan tanggung jawab terhadap semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

5. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

7. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

8. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk menjaga atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama hingga pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawai.

9. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang

atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Menciptakan keinginan dan kesadaran pada pegawai untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Mengembalikan atau memulangkan pegawai kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Sebuah strategi organisasi tidak akan berhasil tercapai secara efektif dan efisien apabila setiap bagian atau departemen tidak melaksanakan fungsi atau tugas dengan semestinya. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah memahami definisi, fungsi, maka dapat diidentifikasi tujuan utama

dari Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam Veithzal Rivai (2013:15) dijelaskan bahwa tujuan Manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di dalam instansi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab, etis, dan sosial.

2.1.3 Kompetensi

Dengan adanya kompetensi, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia dilihat sebagai asset yang berharga. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi manusia. Bounds dan Pace dalam Sutrisno (2012:210) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi akan lebih mengetahui bagaimana seseorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi tekanan atau masalah. Kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan, perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan. Jadi dengan adanya kompetensi akan menjadi ukuran untuk kemampuan pegawai.

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat dipandang dari dua perspektif: yaitu kompetensi

berdasarkan orientasi pegawai dan kompetensi berdasarkan orientasi pekerjaan. Dalam memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan definisi mengenai kompetensi, umumnya para ahli memberikan pengertian berdasarkan salah satu dari dua perspektif tersebut.

Dalam pendekatan berorientasi pegawai, kompetensi dianggap sebagai karakteristik tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori, yaitu: pengetahuan keterampilan, kemampuan, dan sikap. Berikut adalah beberapa definisi kompetensi berdasarkan perspektif berdasarkan perspektif pegawai:

Kompetensi Menurut Boyatzis dalam Srinivas r. Kandula, (2013:3):

“An underlying characteristic of an employee (that is, a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge) that results in effective an/or superior performance.”

Boyatzis menjelaskan bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok dari seorang pegawai (yaitu motif, sifat, keterampilan, citra diri seseorang, peranan sosial, atau pengetahuan) yang mengakibatkan terciptanya sebuah kinerja efektif/superior.

Sementara menurut Dubois & Rothwell dalam Sienkiewicz, (2014:14):

“Competencies are tools used by employees in a variety of ways to perform particular tasks or jobs. They include: knowledge and skills, as well as more abstract types of competencies-patience, persistence, flexibility, self-competencies, no performance, no organization.”

Menurut Dubois & Rothwell kompetensi merupakan alat yang digunakan oleh pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan tertentu. Termasuk di dalamnya: pengetahuan dan keterampilan, serta kompetensi lainnya yang bersifat abstrak seperti kesabaran, keuletan, fleksibilitas, dan kepercayaan diri.

Kompetensi, tidak ada kinerja, tidak ada organisasi”.

Dalam pendekatan berdasarkan orientasi pekerjaan, kompetensi lebih berfokus pada pekerjaan sebagai tolak ukur. Aktifitas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan sebelumnya diidentifikasi, yang kemudian akan menentukan karakteristik individual yang harus dimiliki oleh pegawai. Berikut definisi kompetensi berdasarkan perspektif pekerjaan:

Rodriguez et al., dalam Srinivas R. Kandula, (2013:3):

“Competency is a measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual needs to perform work roles or occupational functions successfully.”

Dalam Rodriguez et al. dijelaskan bahwa kompetensi merupakan sebuah pola yang terukur berdasarkan pengetahuan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan atau fungsi jabatannya dengan sukses.

Kemudian menurut Badan Kepegawaian Negara (2013:2):

“Kompetensi adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan.”

Dari pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Dimana kompetensi dijadikan tolak ukur untuk pegawai dalam menempati suatu jabatan tertentu.

2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja serta berkontribusi terhadap keberhasilan suatu pekerjaan. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik sebagai berikut Srinivas (2013:8):

1. Kompetensi harus dapat dipertunjukkan. Contohnya: kompetensi efektivitas berkomunikasi. Ciri daripada efektivitas dalam berkomunikasi tersebut harus tegas, dapat diobservasi, dapat dinilai serta dapat jelas terlihat oleh mata professional.
2. Kompetensi harus dapat dipindahtangankan. Contohnya: seperti kompetensi pemahaman produk yang dapat digunakan dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Sebuah elemen kompetensi harus bersifat transferrable.
3. Kompetensi harus relevan terhadap posisi, jenis pekerjaan, dan organisasi. Ketika relevansi tersebut tidak tampak, sebuah elemen akan kehilangan nilai dan tidak terqualifikasi sebagai sebuah kompetensi.
4. Kompetensi harus mencerminkan karakteristik dari pegawai yang bertanggung jawab atas efektivitas kinerja dalam sebuah pekerjaan.
5. Kompetensi harus mampu memberikan prediksi terhadap kinerja seseorang.
6. Kompetensi harus dapat diukur dan distandarisasi.
7. Kompetensi harus dapat dikembangkan, diberikan, dan dipelihara.

2.1.3.3 Elemen Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu pengetahuan & keterampilan

(*knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*). Pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan (*threshold competencies*), sementara perilaku/atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul (*differentiating competencies*). Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Merujuk pada penyimpanan informasi (*information retention*). Contohnya

Seperti seberapa informatif seorang sekretaris mengenai kebijakan organisasi, perpajakan, dan sebagainya.

2. Keterampilan (*skills*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Meliputi kemampuan mendemostrasikan, mempengaruhi, serta mengendalikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Motif (*motives*)

Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Dalam konteks kompetensi motif menggambarkan kebutuhan akan pencapaian, keinginan untuk melampaui kinerja dan standar normal serta memaksimalkan potensi diri secara berkelanjutan.

4. Sifat (*traits*)

Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang

berbeda. Contohnya, seorang individu yang cenderung menyerahkan pencapaian tujuan kepada faktor keberuntungan daripada melalui usaha sendiri merupakan bentuk perwujudan dari sebuah sifat.

5. Citra Diri (*self-image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu.

2.1.3.4 Jenis-jenis Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*threshold competencies*), dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*). kompetensi dasar (*threshold competencies*) adalah karakteristik dasar (biasanya meliputi pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014:17) menyusun kompetensi menjadi tiga kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*core competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi; merupakan suatu yang relative dapat dilakukan dengan baik oleh semua organisasi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap pegawai, contohnya, “orientasi terhadap

hasil/kualitas”.

2. Kompetensi Kepemimpinan/Manajerial (*leadership/manajerial competencies*).
Kategori ini berisikan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang. Beberapa contoh yaitu “kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)”. “pemikiran strategis (*strategic thinking*)”, dan “pembangunan manusia (*developing people*)”.
3. Kompetensi Fungsional (*functional competencies*) yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

2.1.3.5 Manfaat kompetensi

Pendekatan berbasis kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pembangunan kompetensi-kompetensi yang relevan. Menurut Spencer & Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:17) terdapat beberapa manfaat daripada penerapan kompetensi terhadap Manajemen SDM, meliputi:

1. Merekrut Kompetensi yang Tepat (*Hiring Right competencies*)

Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi. Singkatnya, aktivitas rekrutmen yang berpusat pada kompetensi akan memastikan diperolehnya sosok yang tepat untuk jabatan yang tepat.

2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*)

Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.

3. Kompensasi Berdasarkan Keterampilan (*Skill-Based Compensation*)

Pendekatan berbasis kompetensi dapat mempermudah dalam memastikan rasionalitas dalam pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan.

4. Perencanaan karier dan Alih Jabatan (*Career and Succession Planning*)

Pengukuran dan penilaian kompetensi akan memberikan data lengkap mengenai profil kompetensi pegawai. Data ini dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dalam perencanaan karier dan alih jabatan dengan membandingkan kesenjangan (*gap*) antara kompetensi jabatan saat ini berbanding dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tujuan.

5. Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi Secara Keseluruhan (*Raising The Overall performance of employee and Organization*)

Pendekatan berbasis kompetensi akan membantu dalam merekrut orang yang tepat, melatih kompetensi yang tepat, dan mengimplementasikan metode pembangunan karir yang tepat dalam membentuk pemimpin-pemimpin handal.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer, Dalam Srinivas R. Kandula (2013:6), kompetensi dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*). Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Merujuk kepada penyimpanan informasi. Indikator daripada pengetahuan meliputi:

- a. Pengetahuan Faktual.
- b. Pengetahuan Konseptual.
- c. Pengetahuan Prosedural.

2. Keterampilan (*Skills*)

Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Kemampuan mendemonstrasikan suatu proses dalam mencapai sebuah tujuan. Indikator keterampilan meliputi:

- a. Keterampilan Administratif
- b. Keterampilan Manajerial
- c. Keterampilan Teknis
- d. Keterampilan Sosial

3. Motif (*Motives*)

Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan, dan menentukan perilaku individu. Indikator daripada dimensi motif adalah sebagai berikut:

- a. Dorongan Ekonomi
- b. Dorongan Sosial
- c. Dorongan Psikologis

4. Sifat (*Traits*)

Sifat bersifat unik bagi setiap individu. Sifat merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda.

Indikator daripada sifat adalah sebagai berikut:

- a. Sikap

5. Citra Diri (*Self-Image*)

Citra diri adalah istilah yang menggambarkan opini/pemahaman/kepercayaan

seseorang akan dirinya sendiri. Citra diri juga melambangkan nilai-nilai yang dianut oleh individu. Indikator citra diri diantara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kepercayaan Diri.
- b. Nilai-Nilai Pribadi.

2.1.4 Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi semua perusahaan maupun instansi karena tanpa motivasi yang baik tujuan pegawai untuk bekerja maupun tujuan perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan harapan karena motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerja dengan baik dan sesuai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Motivasi kerja terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan atau institusi. Motivasi merupakan kondisi atau energy yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan atau institusi. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut McClelland dalam Rivai (2011:837), menyatakan bahwa:

“Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.”

Menurut Siagian (2012:138), menyatakan:

“Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

Menurut McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), menyatakan: “Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

Menurut Malayu S. Hasibuan (2013:143), menyatakan:

“Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Siagian,2013:287)

1. Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori

ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi Maslow dikutip oleh Hasibuan (2012:153) menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti: kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual, dsb.
- b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikological dan intelektual.
- c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, otonomi, dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu dorongan sesuai dengan kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri. Kebutuhan untuk menggunakan kebutuhan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan

mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakan orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.

2. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existance Needs*, Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja.
- b. *Relatedness Needs*, Kebutuhan Interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c. *Growth Needs*, Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

3. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori penanggulangan motivasi yang disampaikan oleh Herzberg menunjukkan bahwa dua perangkat faktor atau kondisi mempengaruhi perilaku individu-individu dalam organisasi yaitu:

- a. Perangkat pertama memberi perasaan yang hampir netral di kalangan para pekerja dalam suatu organisasi. Tetapi menarik kembali faktor-faktor ini yang disebut faktor-faktor pemeliharaan atau faktor hygiene dari tempat kerja yang akan cenderung menyebabkan ketidakpuasan. Faktor pemeliharaan antara lain mencakup cuti sakit, libur, rencana kesehatan dan kesejahteraan sehingga manajerpun yakin bahwa suatu

program kepentingan pegawai yang baik akan memotivasi pekerja.

- b. Sedangkan perangkat kedua disebut faktor-faktor motivasi atau pemuas yang menyebabkan kepuasan kerja. Faktor-faktor ini digunakan untuk memotivasi atau memuaskan para pegawai.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Herzberg maka kita dapat mengambil indikator-indikator berdasarkan teori Herzberg yaitu sebagai berikut:

- a). Prestasi (*Achievement*) berarti perasaan bahwa anda telah mencapai suatu tujuan yaitu bahwa anda sebagai pegawai telah menyelesaikan sesuatu yang telah anda mulai, selain itu beberapa situasi kerja memberikan perasaan ini, yang lain-lain seperti membuat perasaan prestasi sulit.
- b). Pengakuan (*Recognition*) dihargai oleh banyak pegawai, pimpinan memberikan kepada pegawai perasaan nilai dan harga diri, memberikan umpan balik kepada pegawai serta merasakan penampilan atau performa pegawai sebagai suatu bentuk pengakuan yang jelas.
- c). Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) merupakan faktor motivasi yang sangat penting. Pimpinan terkadang berfikir mengapa beberapa orang pegawai terus menerus melambat. Dalam banyak hal pegawai terkadang merasa takut sadar atau tidak sadar untuk pergi ke kantor. Orang yang menyenangi pekerjaan cenderung untuk jauh lebih terdorong untuk menghindari kemangkiran dan keterlambatan.
- d). Pengembangan kearah individu (*The possibility of growth*) yaitu kemungkinan pertumbuhan dan kemajuan juga digunakan menjadi motivasi. Hal ini adalah bagaikan analogi lama tentang janji-janji muluk

dengan ancaman, karena sebagian besar pegawai cenderung bergerak ke arah yang membantu mereka memperoleh janji-janji seperti promosi ataupun gaji yang lebih besar. Oleh karena itu alat-alat motivasi janganlah sekali-kali digunakan untuk memanipulasi masyarakat tetapi seharusnya digunakan untuk memikirkan kepentingan pegawai dan organisasi.

- e). Tanggung Jawab (*Responsibility*) merupakan faktor lain yang memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya demi menunjukkan performa yang sebaik-baiknya kepada pimpinan untuk keberhasilan perusahaan/intitusi.

Dari kelima indikator ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job content*) yakni kandungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal adalah motivasi yang dapat merangsang usaha, peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

4. Teori Motivasi berprestasi McClelland

Teori motivasi berprestasi Mc.Clelland Achievement Motivation Theory dalam Rivai (2011:840) mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu *Need of achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *Need of affiliation* (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), dan *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

- a. Kebutuhan akan prestasi (*Need of achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hierarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relative tinggi, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi yaitu:

- a) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
 - b) Mencari *feedback* tentang perbuatannya
 - c) Menyukai situasi yang kompetitif
 - d) Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya
- b. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need of affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi (*Need of affiliation*) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, koopeartif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Orang-orang dengan need affiliation yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan.

Sutrisno (2011:129), menyatakan bahwa tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan (N.Aff) akan tampak sebagai berikut:

- a) Menyukai persahabatan yang memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
 - b) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
 - c) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
 - e) Selalu berusaha menghindari konflik
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Sutrisno (2011:130), mengemukakan juga mengenai tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a) Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
- b) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
- c) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dari kelompok atau organisasi.

Selanjutnya David McClelland mengemukakan enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- a) Memiliki tingkar tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil dan memikul resiko
- c) Memiliki tujuan yang realistik
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dari beberapa teori motivasi di atas dapat disimpulkan tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologis orang tidak dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaann, maka motivasi mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk bekerja dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.4.3 Prinsip-prinsip dalam Motivasi

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya.

Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara

pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2011:100) sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi
2. Prinsip Komunikasi
3. Prinsip mengakui andil bawahan
4. Prinsip Pendelegasian wewenang
5. Prinsip memberi perhatian

Prinsip-prinsip tersebut untuk lebih jelasnya akan peneliti uraikan secara terperinci sebagai berikut:

1. Prinsip Partisipasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.

2. Prinsip Komunikasi

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang

dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasi untuk menncapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Saydam dalam Kadarisman (2013:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

1. Faktor Internal

a) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan manja biasanya akan kurang peka dalam

menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b) Tingkat Pendidikan

Seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan pegawai yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat pegawai tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi pegawai.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding seajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang pegawai tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan Kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi

rendahnya motivasi kerja seseorang. Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

a) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang Memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para pegawai untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi pegawai dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi pegawai umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja pegawai dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk pegawai.

d) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para pegawai mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan jika yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para pegawai dalam organisasi. Apabila kebijakan didalam organisasi dirasa kaku oleh pegawai, maka akan cenderung mengakibatkan pegawai memiliki motivasi yang rendah.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan indikator motivasi kerja Menurut **Siagian (2012:138)** sebagai berikut:

1. Motivasi Berprestasi yang meliputi indikator:
 - a. Prestasi
 - b. Tantangan
 - c. Melakukan pekerjaan lebih baik
 - d. Menyelesaikan tugas hingga tuntas
2. Motivasi Berkuasa yang meliputi indikator:
 - a. Menjadi orang yang berpengaruh
 - b. Mencari kesempatan untuk memiliki wewenang
 - c. Penghargaan
3. Motivasi Berafiliasi yang meliputi indikator:
 - a. Kerjasama
 - b. Hubungan baik dengan rekan kerja
 - c. Konsultasi dengan pimpinan

2.1.5 Kinerja

Keberhasilan suatu instansi ditentukan oleh baik atau tidaknya kinerja pegawai yang dimilikinya, karena pegawai adalah sesuatu yang menggerakkan instansi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Organisasi menginginkan pegawai dengan kinerja unggul, yaitu mampu

melaksanakan pekerjaannya dengan baik dimana hasil kerja tersebut bersifat sejalan serta berkontribusi positif terhadap keberhasilan pencapaian strategi, visi, dan misi organisasi. Kinerja pegawai penting untuk ditingkatkan mengingat pegawai adalah bagian daripada sebuah kesatuan yaitu organisasi. Keberhasilan organisasi tergantung pada keberhasilan setiap elemen yang terkandung didalamnya, salah satunya Sumber Daya Manusia atau pegawai.

Setiap pegawai pada dasarnya ingin melaksanakan pekerjaan dengan kinerja dan hasil yang baik, akan tetapi mereka harus mengetahui tujuan dari kinerja mereka, bagaimana kinerja mereka dievaluasi, apakah evaluasi tersebut adil, serta tingkat kompetensi yang mereka butuhkan untuk mencapai kinerja tersebut (DeCenzo, 2013:244).

Beberapa ahli mengemukakan pendapat mereka mengenai definisi dari kinerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

DeCenzo & Robbins (2013:203), mengemukakan:

“Performance is a function of skills, abilities, motivation, and the opportunity to perform.”

Menurut DeCenzo & Robbins kinerja adalah fungsi dari keterampilan, kemampuan, motivasi, dan peluang untuk melakukan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) menjelaskan bahwa:

“Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sementara dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil:

“Hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.”

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja (output) yang dicapai oleh pegawai setelah melaksanakan suatu pekerjaan berbanding dengan sasaran kerja dimana keterampilan, kemampuan, motivasi, serta, peluang untuk melakukan pekerjaan tersebut tersedia.

2.1.5.2 Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah aspek-aspek pengevaluasian kinerja seorang pemegang jabatan, suatu tim, atau suatu unit kerja. Merupakan harapan kinerja yang harus dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Meskipun strategi setiap organisasi seringkali berbeda, namun beberapa ahli mengklasifikasikan kriteria kinerja yang umumnya digunakan:

Dalam Manthis & Jackson (2011:325), dijelaskan bahwa terdapat 3 jenis dasar kriteria kinerja, yaitu:

1. Informasi berdasarkan sifat (*Trait-Based Information*) mengidentifikasi sifat dan karakteristik pegawai, seperti sikap, inisiatif, atau kreatifitas, serta dapat bersifat terkait dengan pekerjaan maupun tidak. Contohnya, sebuah studi menunjukkan bahwa sifat kehati-hatian merupakan penentu penting dari kinerja sebuah pekerjaan. Namun dikarenakan sifat manusia cenderung ambigu, serta kecenderungan adanya sikap pilih kasih dari penilai, umumnya kriteria sifat dianggap terlalu samar untuk dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan manajemen SDM penting seperti promosi atau

pemberhentian pegawai (Manthis & Jackson, 2011:325).

2. Informasi berdasarkan hasil (*Results-Based Information*) memperhitungkan pencapaian pegawai. Untuk pekerjaan dimana suatu pengukuran kinerja dapat dilakukan secara mudah dengan hasil yang jelas, pendekatan berdasarkan hasil merupakan pendekatan yang ampuh. Contohnya, seorang profesor dapat memperoleh kompensasi tambahan berdasarkan jumlah karya ilmiah yang dirinya publikasikan, atau seorang tenaga penjual (*sales*) pada sebuah perusahaan ritel dapat menerima komisi tambahan berdasarkan jumlah produk yang terjual. Namun di dalam pendekatan ini, dimana penekanan terhadap aspek-aspek yang mudah diukur menjadi prioritas, bagian daripada kinerja lainnya yang sulit untuk diukur namun memiliki tingkat kepentingan yang sama cenderung terlewatkan. Perhatian khusus harus diberikan untuk menyeimbangkan informasi kinerja yang berbeda.

Menurut Bernadin & Russel (dalam Riani 2011) terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja pegawai, diantaranya sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian yang ditentukan.
3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. Kreatifitas (*Creativeness*): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang

timbuk.

5. Kerjasama (*Cooperation*): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. Ketergantungan (*Dependability*): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif (*Initiative*): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. 8.Kualitas Personal (*Personal Qualities*): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah factor kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67-68), faktor yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

2.1.5.4 Standar Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur (*measurable*), perlu adanya sebuah standarisasi.

Berikut adalah sumber yang umumnya dapat dijadikan standar dalam penilaian kinerja (Dessler, 2013:288):

1. Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Beberapa organisasi menilai kinerja pegawai berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja pegawai berdasarkan sebuah matriks keterampilan. Matriks tersebut memuat informasi berupa: keterampilan-keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan (keahlian teknis), dan tingkat kecakapan yang dibutuhkan bagi setiap keterampilan tersebut.

2. Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Dalam hal mengenai kriteria kinerja apa yang harus dinilai, *job description* menyediakan informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, dalam *job description* seorang perawat, terdapat tugas

berupa “memberikan obat-obatan kepada pasien secara aman”, maka kriteria pengukuran kinerja untuk tugas tersebut adalah “seberapa baik/seberapa aman perawat tersebut dalam memberikan obat kepada pasien”.

2.1.5.5 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja harus dinilai dan dibandingkan terhadap standar.

Menurut Dessler (2013:284) penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja pegawai saat ini atau yang terdahulu berbanding dengan standar kinerja yang ada.

Berikut adalah prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai (DeCenzo, 2013:248):

1. Menentukan Standar Kinerja

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi serta deskripsi pekerjaan (*job description*). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi

Setelah standar kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspektasi-ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak perlu menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

3. Mengukur Kinerja Aktual

Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual pegawai diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

5. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan

Salah satu tugas yang paling menantang di dalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja mereka kedepannya.

6. Lakukan Tindakan Korektif Jika perlu

Tindakan koerektif terdiri dari dua jenis; tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja

dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya.

Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja pegawai (DeCenzo, 2013:251):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini pegawai dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini focus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja pegawai dengan pegawai lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negri Sipil bahwa hasil kerja yang

dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja, meliputi elemen sebagai berikut:

1. Sasaran Kerja

Memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian sasaran kerja paling sedikit harus meliputi aspek sebagai berikut:

- a. Kuantitas
- b. kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

2. Perilaku Kerja

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja meliputi:

- a. Orientasi Pelayanan
- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerjasama

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu berikut hasil penelitian tersebut dengan objek penelitian yang mirip/serupa yang telah penulis kumpulkan:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap Kompetensi Kerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kota Tomohon. Angelia Sintia Punu, Welson Y. Rompas, Deysi. L. Tampongangoy (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama sama meneliti kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kinerja. • Menjadikan kompetensi sebagai variabel dependen
2.	Pengaruh Motivasi Kerja, pendidikan dan pelatihan (Diklat), dan Disiplin Kerja terhadap kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Manado. Rendy Baretta Maulana (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. • Diklat berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. • Motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. • Disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadikan kompetensi sebagai variabel dependen. • Meneliti Motivasi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti pelatihan • Meneliti pendidikan • Meneliti disiplin kerja
3.	Pengaruh Kompetensi,	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama sama meneliti 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti kepuasan

Lanjutan Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>Disiplin, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.</p> <p>Hamlan Daly (2015)</p>	<p>terhadap Kinerja Pegawai.</p>	<p>kompetensi</p>	<p>kerja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Disiplin Kerja. • Meneliti Kompensasi.
4.	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok.</p> <p>Widyatmini, Luqman Hakim (2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan . • Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti kompetensi • Variable dependennya kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Lingkungan kerja
5.	<p>Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti motivasi • Sama meneliti kompetensu • Variable dependennya kinerja pegawai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti lingkungan kerja • Meneliti kompensasi • Meneliti kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	I Wayan Mudiharta Utama (2012)			
6.	<p>Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.</p> <p>Azis Fathoni, Maria Magdalena Minarsih, Sutrisno (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kesamaan dalam meneliti Motivasi Kerja dan kinerja Pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti kompensasi
7.	<p>Pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan sebagai moderating variable di Kantor Kecamatan Ermoko, Wonogiri</p> <p>Suprpto (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Pegawai sebagai variable dependen. • Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi • Memiliki kesamaan dalam meneliti motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dan Lingkung Kerja sebagai variable independen.
8.	<p>Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kesamaan dalam meneliti kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti Kepuasan Kerja • Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan

Lanjutan Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	Pontianak Mariana Adharianti (2012)			
9.	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pengelolaan Keuangan Daerah pada pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. Safwan, Nadirsyah, Syukriy Abdullah (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi, dan kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.
10.	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang. Enggar Rayi Pradiningrum, Hesti Lestari, Slamet Santoso (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadikan Kompetensi sebagai variable independen • Meneliti motivasi dan menjadikannya sebagai variable independen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.
11.	Influence of Training competence and motivation on employee performance,	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi • Kompetensi berpengaruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti kompetensi • Sama meneliti motivasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kinerja • Meneliti pelatihan

Lanjutan Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<p>moderated by internal communication.</p> <p>Subari dan Hanes (2015)</p>	<p>signifikan terhadap motivasi kerja</p>	<p>kerja</p>	
12.	<p>The Influence of Human Resource Management Stratgey and Competence on Employee Performance With the Mediation of Work Motivation, Organizational Commitment and Work Culture (Study at the Official of Management of Communication and Information Technology of Papua Province).</p> <p>Sofyan Fadli Anshary Rumasukun dan Oscar O. Wambrauw (2015)</p> <p>Journal Faculty of Economy, University of Cendrawasih Jayapura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja • Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja • Kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti kinerja • Sama meneliti motivasi kerja • Sama meneliti kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.

Lanjutan Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
13.	<p>The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State.</p> <p>Muogbo, Uju S (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti Motivasi • Sama meneliti kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kompetensi
14.	<p>The Influence of Work Stress and Motivation on Job Performance (case Study at Kantor Sekretariat Minahasa Selatan)</p> <p>Regina Luni, David P.E Saerang, dan Maria V.J Tielung (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat Pengaruh positif dan signifikan dari variable stress kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti motivasi Kerja • Sama meneliti Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kompetensi
15.	<p>Impact of Employee Motivation on Employee Performance</p> <p>Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variable motivasi terhadap kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Sama meneliti motivasi • Sama meneliti kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kompetensi

2.3 Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor yang dapat diandalkan untuk menciptakan keunggulan dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif untuk mendukung efisiensi dan efektivitas instansi atau organisasi. Instansi atau organisasi yang memiliki SDM yang handal akan dapat menciptakan suatu kompetensi pegawai dan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat pada kinerja.

Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara setiap objek atau variable penelitian yaitu Kompetensi, Motivasi, dan Kinerja sumber daya manusia berdasarkan argument, teori/pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung untuk digunakan sebagai landasan dalam menentukan pola hubungan antar objek atau variable yang akan diteliti tersebut.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi adalah selalu mengandung

maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif dan sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi.

Spencer dalam Moehariono (2014:5) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan efektif, atau berkinerja prima atau superior.

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Siska Fitriani (2013) dengan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Divisi Mikro Bank Bukopin Kantor Wilayah Bandung, dalam penelitian ia mengatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Siti Untari (2015) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV Buana Mas Jaya Surabaya. Dalam penelitiannya ia mengatakan terdapat pengaruh positif dari kompetensi terhadap kinerja karyawan, karena kompetensi yang

mumpuni yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan tersebut.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

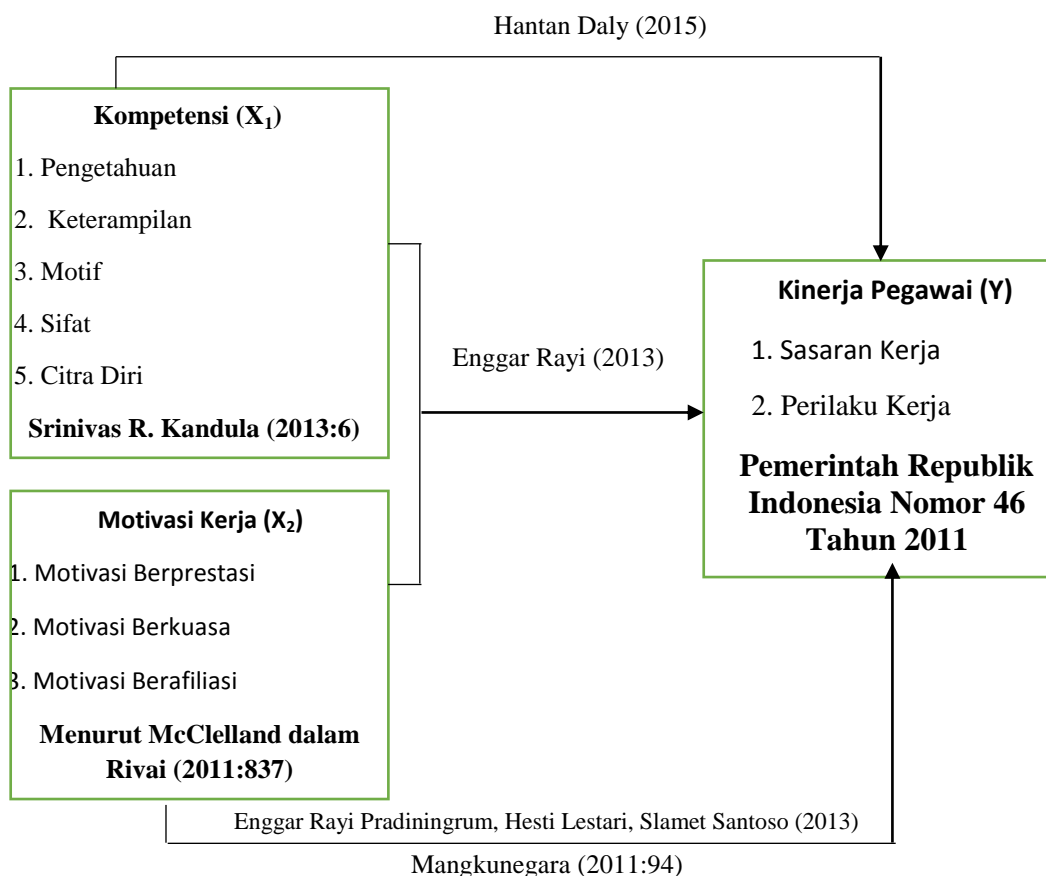
Penting bagi suatu organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada pegawainya, dengan cara memberikan motivasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, instansi harus mampu menggerakkan pegawainya dengan cara memberikan motivasi yang baik. Dengan pemberian motivasi diharapkan dapat menumbuhkan semangat kerja sehingga meningkatkan hasil kerja. Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, McClelland dalam Mangkunegara (2011:94) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selaras dengan Penelitian yang dilakukan oleh Masud Ibrahim (2015) yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi, Motivasi Pegawai merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Dapat dilihat jelas bahwa aspek tersebut adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Yang merupakan dorongan bagi pegawai agar dengan cepat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri.

Dari penjelasan tersebut kompetensi dan motivasi pegawai memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, hal ini semakin diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Enggar Rayi Pradiningrum, Hesti Lestari, Slamet Santoso (2013) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang.

Berdasarkan uraian teori yang ada diatas dan kerangka pemikiran, maka terdapat landasan teori keseluruhan dan dirumuskan paradigma mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan diatas dan didukung oleh beberapa teori yang relevan dari para ahli dalam kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara Parsial

- a. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2. Secara Simultan

Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai