

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 karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan tersebut. Teori-teori dalam penelitian ini membuat kajian ilmiah dari para ahli, termasuk beberapa tulisan dari terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Tanpa manajemen perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. 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)*.

Manajemen adalah bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang memiliki arti seni melaksanakan mengatur.

Untuk mengetahui cakupan manajemen, maka diperlukan beberapa pengertian manajemen menurut beberapa ahli, di antaranya :

Menurut Ricky W. Griffin dikutip oleh Huriyati (2013:7) mengemukakan rumusannya tentang manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien”.

Didukung juga menurut A. Snell yang diterjemahkan oleh Ratno Purnomo dan Willy Abdillah (2014:15) berpendapat bahwa :

“Manajemen adalah proses kerja yang menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Efektif berarti dapat mencapai tujuan organisasi. Efisien berarti mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang minimal yaitu menggunakan kemungkinan waktu, material, uang dan orang”.

Dari definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari perusahaan yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, *skill* maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggungjawabnya kepada orang lain.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Dari berbagai macam pendapat dari para ahli, mengenai fungsi manajemen, kali ini penulis mengambil pendapat menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dikutip dari M. Manulang (2012: 5) yang menyatakan bahwa ada 4 (empat) fungsi utama dari sebuah manajemen, di antaranya sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2. Penataan (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakannya.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memutuskan segala sesuatunya agar terselesaikan sesuai rencana yang diinginkan atau diharapkan.

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 agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset yang utama, sehingga harus dipelihara dengan baik oleh perusahaan. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Oleh karena itu, suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih maju, lebih kreatif dan lebih berkualitas, sehingga mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Manajemen adalah bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen belum memiliki arti yang diterima secara universal. Oleh karena itu, Untuk mendapatkan pengertian secara lengkap, berikut penulis mengambil beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut sudut pandang dari beberapa para ahli, di antaranya :

Gary Dessler (2013:4), ia mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

“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 (2013:4) menjelaskan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengkompensasi serta mengurus hubungan kerja, keselamatan kerja dan keadilan kerja karyawan”.

David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins (2013:4):

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

David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins (2013:4) memiliki pendapat bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian bagian dari Ilmu Manajemen yang berfokus pada tata cara menarik, merekrut, melatih, memotivasi dan memelihara karyawan”.

Sementara menurut Sofyandi (2013:6) :

“Sumber Daya Manusia didefinisikan 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, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan di dalam 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

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya serta akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Gouzali Saydam (Akhmad & Jauhar, 2012:39), mendefinisikan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh MSDM dalam rangka menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut S.P Siagian (2011:38), diantaranya sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
3. Pengendalian (*Controlling*)
4. Pemberian Evaluasi (*Evaluating*)

Menurut Veithzal Rivai (2014:13) terdapat 10 (sepuluh) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana agar semua tetap terkendali.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan instansi.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini juga masa depan.

7. *Kompensasi (Compensation)*

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi.

8. *Pengintegrasian (Integration)*

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan tersebut dari hasil pekerjaannya.

9. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau berkerjasama dengan baik sampai pensiun.

10. *Pemberhentian (Separation)*

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu instansi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan instansi, kontrak kerja berakhir, pensiunan dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012:7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

2.1.3 Kompetensi

Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan pekerjaan. Dalam pendekatan berdasarkan orientasi pekerjaan, kompetensi lebih berfokus pada pekerjaan sebagai tolak ukur. Aktivitas yang harus dilakukan dalam sebuah pekerjaan sebelumnya diidentifikasi, yang kemudian akan menentukan karakteristik individual yang harus dimiliki oleh karyawan.

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi memiliki dua perspektif: yaitu kompetensi berdasarkan orientasi karyawan dan orientasi pekerjaan. Dalam pendekatan berorientasi karyawan, kompetensi dianggap sebagai karakteristik seperti: pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap.

Berikut beberapa definisi kompetensi menurut dari para ahli, antara lain:

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”.

Penjelasan menurut Boyatzis dalam Srinivas R. Kandula (2013:3) bahwa kompetensi adalah karakteristik pokok dari seorang karyawan (yaitu motif, sifat, keterampilan, citra diri seseorang, peranan sosial atau pengetahuan) yang mengakibatkan terciptanya sebuah kinerja efektif/superior.

Berikut merupakan definisi kompetensi berdasarkan sebuah 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”.

Rodriguez et al., dalam Srinivas R. Kandula menjelaskan 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.

Hal ini tidak jauh berbeda dengan definisi kompetensi yang dikemukakan oleh Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Moehariono (2014:5), yang mengemukakan bahwa:

“Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berikaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja.”

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu yang melekat pada diri seseorang. Hal ini kemudian bisa dijadikan sebagai tolak ukur bagi seorang karyawan dalam menempati suatu jabatan tertentu.

2.1.3.1 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Untuk dapat terqualifikasi sebagai kompetensi, sebuah elemen harus memiliki karakteristik. Ada 5 (lima) karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu: motif, sifat, konsep diri dan pengetahuan. Karakteristik yang disebut terakhir cenderung kelihatan karena ada di permukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya lebih tersembunyi dan relatif sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Sudarmanto (2014: 53) bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. Motif (*Motive*) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
2. Sifat (*Traits*) adalah karakteristik fisik dan tanggapan-tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep Diri (*Self – Concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan (*Skill*). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

2.1.3.2 Elemen Kompetensi

Kompetensi adalah suatu hal yang dikaitkan dengan kemampuan, pengetahuan/wawasan, dan sikap yang dijadikan suatu pedoman dalam melakukan tanggung jawab pekerjaan yang dikerjakan oleh pegawai. Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013: 6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi 2 (dua) jenis yaitu pengetahuan & keterampilan (*knowledge & skills*) dan kompetensi perilaku/atribut personal (*behavioural competencies/personal attributes*).

Kompetensi yaitu kemampuan, wewenang dan kecakapan. sedangkan pengetahuan dan keterampilan umumnya memiliki kontribusi terhadap kinerja minimal yang harus ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaan, Sementara perilaku/atribut personal adalah faktor yang membedakan individu dengan kinerja unggul.

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 dan menentukan perilaku individu. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

4. Sifat (*Traits*)

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 atas 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. Hal ini menjelaskan tentang apa yang menjadi gambaran seseorang itu sendiri.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:6) menjelaskan bahwa kompetensi dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu : kompetensi dasar (*threshold competencies*) dan kompetensi pembeda (*differentiating competencies*).

Kompetensi dasar adalah karakteristik dasar (meliputi pengetahuan atau keahlian dasar). Sedangkan kompetensi pembeda adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan individu yang berkinerja tinggi rendah seperti sifat, motif, dan citra atau konsep diri.

Kemudian Carrol dan McCrackin dalam Vikram & Sandeep (2014: 17) menyusun kompetensi menjadi 3 (tiga) kategori utama, yaitu:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*) merupakan dasar dari sebuah arah tujuan strategi. Kompetensi ini merujuk pada elemen-elemen perilaku yang penting untuk dimiliki setiap karyawan. Contohnya, orientasi terhadap hasil/kualitas.

2. Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership 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.

2.1.3.4 Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai sangat diperlukan setiap organisasi terutama untuk meningkatkan kinerja. Pendekatan berbasis kompetensi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013: 17) ada beberapa manfaat dari penerapan kompetensi terhadap Manajaemen Sumber Daya Manusia, meliputi:

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

Pendekatan berbasis kompetensi bersifat mendukung terhadap proses penyeleksian yang mengukur kompetensi.

2. Efektivitas Pelatihan (*Training Effectiveness*).

Pendekatan berbasis kompetensi memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi.

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

Kompetensi yaitu kemampuan, wewenang dan kecakapan. Kompetensi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya 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 karyawan. 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 Karyawan 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.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Lyle Spencer Signe & Spencer, Dalam Srinivas R. Kandula (2013: 6), kompetensi itu dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar (*Threshold Competency*), dan kompetensi pembeda (*Differentiating Competency*).

Kedua kategori tersebut diklasifikasikan menjadi dimensi-dimensi sebagai berikut:

1. Kompetensi Dasar (*Threshold Competency*)
 - a. Pengetahuan (*Knowledge*). Informasi yang harus dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.

Indikator daripada pengetahuan ini meliputi :

- 1) Pengetahuan Faktual.
 - 2) Pengetahuan Konseptual.
 - 3) Pengetahuan Prosedural.
- b. Keterampilan (*Skills*). Merujuk pada kapabilitas pengaplikasian yang terdiri dari serangkaian tindakan. Indikator keterampilan ini meliputi:

- 1) Keterampilan Administratif
 - 2) Keterampilan Manajerial
 - 3) Keterampilan Teknis
 - 4) Keterampilan Sosial
2. Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competency*)
- a. Motif (*Motives*). Motif adalah perhatian terus-menerus akan sebuah hasil atau kondisi yang mendorong, mengarahkan dan menentukan perilaku individu. Berikut indikator daripada dimensi motif tersebut antara lain:
 - 1) Dorongan Ekonomi
 - 2) Dorongan Sosial
 - 3) Dorongan Psikologis
 - b. 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 sikap.
 - c. Citra Diri (*Self-Image*). Citra diri seperti opini/pemahaman/kepercayaan seseorang akan dirinya sendiri. Indikator citra diri, yaitu : kepercayaan diri dan nilai-nilai pribadi.

2.1.4 Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi semua perusahaan maupun instansi. Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja yang menambah tingkat kompetensi seseorang.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *motivation* yang berarti "menggerakkan". Dalam sebuah organisasi, motivasi merupakan masalah yang kompleks, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi pasti berbeda. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan atau institusi. Hal ini menjadi salahsatu penentu kualitas, karena jika setiap karyawan memiliki motivasi maka otomatis memiliki tujuan yang kerja yang jelas.

Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, sehingga terdapat sebuah sinergi yang baik antara karyawan dengan perusahaan atau instansi itu sendiri dalam mencapai tujuan bersama. Dengan begitu motivasi merupakan faktor yang mendorong dan mengarahkan individu untuk melakukan aktivitas tertentu dengan ketekunan usaha dalam mencapai tujuan.

Berikut ini beberapa pengertian dari motivasi kerja yang penulis rangkum berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli, di antaranya sebagai berikut:

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

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

Siagian (2012:138), menyatakan pendapatnya juga tentang motivasi sebagai berikut :

“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 Wibowo (2012: 379) lebih spesifik mengatakan definisinya mengenai motivasi bahwa:

“Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan”.

McClelland dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:94), menyatakan bahwa :

“Motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal”.

Donni Juni Priansa (2014:200) mengemukakan motivasi sebagai berikut:

“Motivasi berasal dari kata latin *“movere”* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *“movere”* dalam bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Karyawan bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut berkaitan dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya”.

Berdasarkan beberapa definisi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan tertentu.

2.1.4.2 Teori Motivasi

Toeri motivasi merupakan hal penting karena teori motivasi dapat memudahkan manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para karyawan. Motivasi terbentuk karena adanya interaksi antara kebutuhan dengan kondisi kerja, kebutuhan telah melahiran teori-teori kepuasan.

Berikut ini adalah teori-teori motivasi kerja menurut Stephen Robbin dikutip oleh Anwar Prabu Mangunegara (2015:209) :

1. Teori Abraham H. Maslow

Abraham H. Maslow mengemukakan teori yang dinamakan “*Maslow’s Need Hierarchy Theory / A Theory of Human Motivation*” atau Teori Motivasi Hierarki Kebutuhan Maslow. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi beragam kebutuhannya.

Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Teori motivasi Maslow dikutip oleh Hasibuan (2012:153) yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas 5 (lima) tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), contoh: kebutuhan makan.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata melainkan mental, psikologi dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. contohnya: kasih sayang, rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, dan kebutuhan untuk maju dan tidak gagal juga kekuatan untuk ikut serta dalam sebuah kelompok.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, otonomi, dan pencapaian. Kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya.

5. *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 manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan di atas tingkat itu.

2. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori motivasi dua faktor berdasarkan atas pembagian hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Teori ini dikembangkan oleh Frederic Herzberg yang mengemukakan teori dua faktor atau "*Herzberg's Two factors Motivation Theory*" atau biasa disebut teori motivasi kesehatan (*factor higienis*). Menurutny orang menginginkan 2 (dua) macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan (*maintenance factor*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah.
- b. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang dapat menghasilkan pekerjaan dengan baik.

Teori motivasi dua faktor ini merupakan pembagian atas hierarki Maslow menjadi kebutuhan atas dan bawah. Menurut Herzberg (2009:115) hanya kondisi yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan atas yaitu penghargaan dan aktualisasi diri sendiri akan meningkatkan motivasi kerja.

Sebuah organisasi harus memungkinkan karyawannya memenuhi kebutuhan tingkat bawah melalui kerja, tetapi ini adalah cara untuk mempertahankan karyawan tersebut di organisasi, bukan untuk mempengaruhi motivasi kerjanya. Dari beberapa uraian pengertian motivasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa konsep motivasi adalah keseluruhan pemberian dorongan bekerja dari atasan kepada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka bersedia memberikan yang terbaik bagi dirinya baik dari waktu, tenaga dan keterampilannya demi tercapai tujuan organisasi.

3. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Dalam teorinya "*McClelland Achievement Motivation Theory*" mengemukakan bahwa karyawan memiliki cadangan energi potensial. Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's Theory of needs*) dikembangkan oleh McClelland dan rekan-rekannya.

Teori ini berfokus pada 3 (tiga) kebutuhan yaitu: kebutuhan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need for power*) dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*). Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Kemudian McClelland 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 (tiga) dorongan kemampuan, yaitu:

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need of Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi 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. McClelland menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan.

Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berprestasi yaitu:

1. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
2. Mencari *feedback* tentang perbuatannya.
3. Menyukai situasi yang kompetitif.
4. Memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya.

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

kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses

b. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*Need of Affiliation*)

Kebutuhan untuk berafiliasi merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan oranglain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*). Manifestasi kebutuhan ini antara lain tampak pada kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk maju dan tidak gagal juga kekuatan untuk ikut serta.

Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. 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. Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk lingkungan yang ramah dan mendukung. Individu tersebut yang berkinerja efektif dalam tim, sehingga akan selalu merasa diterima oleh lingkungan.

Ciri-ciri kebutuhan untuk berafiliasi (*Need Affiliation*):

1. Menyukai persahabatan.
2. Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
3. Lebih suka bekerjasama daripada berkompetensi.
4. 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 di mana 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.

Ciri-ciri kebutuhan akan menguasai/kekuasaan (*need of power*):

1. Menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pimpinan.
2. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada.
3. Senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya David McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Motivasi kerja juga mengandung dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu dan tujuan organisasi tempatnya bekerja. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proporsi yang berbeda-beda. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaan, maka motivasi mereka juga akan semakin tinggi.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Gibson, Ivancevich dan Donnely (Arif Ramdhani, 2011:22) menyebutkan bahwa ada tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).
2. Variabel organisasi, meliputi: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis meliputi: mental/intelektual, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dikutip oleh Mangkunegara (2014:15), terdapat dua faktor kinerja yakni faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Berikut merupakan dimensi dan indikator motivasi kerja menurut McClelland dikutip oleh Siagian (2012:138):

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 Karyawan

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Seiring dengan berbagai perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik maupun privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi hal yang sangat penting. Organisasi menginginkan karyawan 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 karyawan penting untuk ditingkatkan mengingat karyawan adalah bagian daripada sebuah kesatuan yaitu organisasi. Keberhasilan organisasi tergantung pada keberhasilan setiap elemen yang terkandung didalamnya, salah satunya Sumber Daya Manusia atau karyawan. Setiap karyawan 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).

Dalam penggunaannya muncul banyak pengertian dan definisi-definisi kinerja sesuai dengan pendekatan, kepentingan, dan tujuan masing-masing organisasi terutama jika dikaitkan dengan indikator dan parameter serta bagaimana mengukur atau menilai kinerja. Berikut beberapa definisi kinerja karyawan menurut para ahli, di antaranya:

Armstrong dan Baron dalam (Wibowo 2013: 7) mengatakan bahwa:

“Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.”

DeCenzo & Robbins (2013:203), mengemukakan:

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

Menurut DeCenzo & Robbins (2013:203) mengemukakan bahwa :

“Kinerja karyawan adalah fungsi dari keterampilan, kemampuan, motivasi, dan peluang untuk melakukan.”

Benardin and Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270) mengemukakan bahwa:

“Kinerja karyawan merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. ”

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan setelah melaksanakan suatu pekerjaan di mana ada keterampilan, kemampuan, motivasi, serta peluang untuk melakukan pekerjaan tersebut tersedia.

2.1.5.2 Kriteria Kinerja Karyawan

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

1. Informasi Berdasarkan Sifat (*Trait-Based Information*) : mengidentifikasi sifat dan karakteristik karyawan seperti: sikap, inisiatif, atau kreatifitas. Contohnya, sifat kehati-hatian merupakan penentu penting dari kinerja. Namun sifat manusia yang cenderung dianggap terlalu samar untuk dijadikan sebagai tolak ukur dalam pengambilan keputusan manajemen SDM penting seperti promosi atau pemberhentian karyawan (Mathis & Jackson, 2011:325).

2. Informasi Berdasarkan Hasil (*Results-Based Information*): memperhitungkan pencapaian karyawan. Untuk pekerjaan di mana 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.

Menurut Bernardin & Russel dikutip oleh Riani (2011: 135), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, di antaranya adalah 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 timbul.
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 tanggungjawabnya.

8. Kualitas Personal (*Personal Qualities*): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat dari Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2011: 67-68).

Faktor-faktor tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Artinya karyawan 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 karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi (tujuan kerja).

2.1.5.4 Standar Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Perusahaan dapat mengukur kinerja pegawainya berdasarkan pemenuhan kuantitas kinerja yang dihasilkan pegawai dan kualitas kinerja yang dimiliki pegawai meliputi beberapa aspek yang telah ditentukan perusahaan.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka kinerja sebelumnya harus dapat diukur dengan adanya sebuah standarisasi. Standar kerja itu di mana karyawan dapat memenuhi tanggungjawab terhadap tugas yang diamanahkan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan sehingga dapat bekerja sesuai aturan kerja.

Berikut adalah beberapa hal atau sumber-sumber yang pada umumnya dapat dijadikan sebuah standar dalam sebuah penilaian kinerja (Dessler 2013: 288):

1. Kompetensi Wajib (*Required Competencies*)

Beberapa organisasi menilai kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, BP Global, sebuah perusahaan migas internasional menetapkan penilaian kinerja karyawan 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 deskripsi pekerjaan terdapat informasi berupa daftar tugas-tugas dalam sebuah jabatan, termasuk seberapa penting tugas tersebut dan seberapa sering tugas tersebut dilakukan. Contohnya, seorang perawat bertugas untuk 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 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, maka standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui dimensi dan indikator. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan dimensi dan indikator instrumen evaluasi kinerja karyawan bertujuan untuk mempermudah dan memperjelas tulisan.

Dalam hal penulis merujuk pada teori menurut Armstrong (2014: 69-70) yang menjelaskan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu meliputi:

1. Indikator pada dimensi *Input*, meliputi:

- a. Hubungan Kerja.
- b. Inisiatif.
- c. Pengetahuan.
- d. Informasi.
- e. Tanggap.

2. Indikator pada dimensi *Output*, meliputi:

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

3. Indikator pada dimensi *Outcome*, meliputi:

- a. Kualitas.
- b. Perilaku.
- c. Reaksi

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pembahasan yang tengah penulis teliti. Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan juga hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah tempat, waktu, bahkan objek penelitian yang berbeda serta variabel penelitian yang berbeda yang penulis angkat. dalam judul “**Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT TELKOM (Witel Jabar Tengah) Bandung**”. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu berikut hasil dari penelitian tersebut dengan variabel dan objek penelitian yang mirip/serupa ataupun sedikit berbeda yang telah penulis kumpulkan:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	<p>Rosalendro Eddy Nugroho (2017).</p> <p>“Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Sub Direktorat Network Planning dan Deployment PT. Telkomsel).”</p> <p>Sumber: Jurnal ISSN 2085-4218 Seminar Nasional Inovasi Dan Aplikasi Teknologi Di Industri 2017 – ITN Malang, 4 Pebruari 2017.</p>	<p>Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y).</p> <ul style="list-style-type: none"> Menggunakan objek jasa Telekomunikasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak menggunakan obyek yang sama. 	<p>Variabel Kompetensi dan motivasi yang tinggi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam bekerja.</p>

2	<p>Rahma Sari Dewi & Eny Ariyanto (2016).</p> <p>“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Group CTO Office PT Indosat”.</p> <p>Sumber: Jurnal ISSN 1411-6375 (cetak) 2541-6790 (online) TB (Telaah Bisnis) Vol. 17, No. 2, Desember 2016, hal. 113-130.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kompetensi & motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. • Menggunakan objek Perusahaan Jasa Telekomunikas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan obyek yang sama. • Tidak menggunakan variabel pelatihan. 	<p>Penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan dari variabel kompetensi, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.</p>
3	<p>Yuliana (2017).</p> <p>“Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT Haluan Star Logistic”.</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 17, No. 2, Juli - Desember 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan objek yang sama. 	<p>Terdapat pengaruh kompetensi yang signifikan, sedangkan untuk variabel motivasi tidak mengalami pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	<p>Mohklas (2015).</p> <p>“Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)”.</p> <p>Sumber: Jurnal Fokus Ekonomi Vol. 10 No. 2 Desember 2015:99-119.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan objek yang sama. 	<p>Secara simultan variabel kompetensi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
5	<p>Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014)</p> <p>“Impact of Employee Motivation on Employee Performance”.</p> <p>Sumber: European Journal of Business and Management - ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23, 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti motivasi dan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kompetensi 	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>

6	<p>Sofyan Fadli Anshary Rumasukun dan Oscar O. Wambrauw (2015)</p> <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>Sumber: International Journal of Business and Management Invention Vol. 4 Issue 8 /August 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama meneliti kinerja Sama meneliti motivasi kerja. • Sama-sama meneliti kompetensi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis 	<p>Hasilnya bahwa Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
7	<p>Muogho, Uju S (2013)</p> <p>“The Influence of Motivation on Employees Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State”.</p> <p>Sumber: An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3), S/No 7, July, 2013: 134-151 ISSN: 2225-8590 (Print) ISSN 2227-5452 (Online).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama- sama meneliti Motivasi Sama meneliti kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti kompetensi 	<p>Motivasi merupakan variabel yang berpengaruh terhadap Kinerja</p>
8	<p>Sujiati, M. Syamsul Ma'arif, Mukhamad Najib (2017).</p> <p>“The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics and Space”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama- sama meneliti variabel Kompetensi dan Motivasi. • Sama-sama meneliti kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan obyek yang sama. 	<p>Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

	<p>Sumber: Journal of Applied Management (JAM) Volume 15 Number 2, June 2017 Indexed in Google Scholar.</p>			
9	<p>Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016)</p> <p>“The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment”.</p> <p>Sumber: Quest Journals Journal of Research in Business and Management Volume 4 ~ Issue 9 (2016) pp: 08-14 ISSN(Online) : 2347-3002. (www.questjournals.org).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama- sama meneliti variabel Kompetensi dan Motivasi. • Sama-sama meneliti kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan obyek yang sama. 	<p>Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi sangat berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Meliputi beberapa faktor yang mendukung hal tersebut seperti skill, pengalaman, pengetahuan, dll.</p>
10	<p>Adi Kurniawan, Guswandi & Akhmad Sodikin (2018)</p> <p>“The effect of competence and motivation on employee performance through employees capabilities on PT. Binasinar Amity”.</p> <p>Sumber : International Journal Of Research Science and Management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sama- sama meneliti variabel Kompetensi dan Motivasi • Sama-sama meneliti kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak menggunakan obyek yang sama. 	<p>Pada penelitian ini dapat dibuktikan bahwa kompetensi dan motivasi memang mampu mempengaruhi akan kinerja karyawan.</p>

Berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas, maka dapat digambarkan perbedaan dan persamaannya. Persamaannya adalah yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama pada penelitian ini. Sedangkan perbedaannya adalah pada kaitan pembahasan yang difokuskan pada variabel bebas kompetensi dan motivasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan dengan penjelasan deskriptif dan verifikatif dan dengan metode analisis regresi linier berganda serta tempat dan waktu penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Kerangka pemikiran adalah narasi (uraian) atau pernyataan tentang kerangka konsep masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Kerangka pemikiran dalam sebuah penelitian kuantitatif, sangat menentukan kejelasan dan validitas proses penelitian secara keseluruhan.

Peningkatan Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Salah satu faktor yang dapat diandalkan untuk menciptakan keunggulan dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia yang potensial dan memiliki kinerja yang baik untuk mendukung efisiensi dan efektivitas instansi atau organisasi. Instansi atau organisasi yang memiliki SDM yang handal akan dapat menciptakan suatu kompetensi karyawan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasi.

Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara setiap variabel dan objek penelitian yaitu kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan argument, teori/pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung untuk digunakan sebagai landasan dalam menentukan pola hubungan antar variabel dan objek yang akan diteliti tersebut.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Hal ini telah dikemukakan pula oleh Lyle Spencer & Signe Spencer dalam Moehariono (2014:5) 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.”

Pernyataan tersebut mengacu pada penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Sofyan Fadli Anshary Rumasukun (2015) dan Yuliana (2017) menyatakan bahwa “kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi juga mengandung dua tujuan utama. Pertama, dari dalam diri individu yaitu memenuhi kebutuhan. Kedua, keinginan pribadi dan tujuan organisasi. Maka penting bagi suatu organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada karyawannya, Hal ini bertujuan agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan dorongan kemajuan sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan. Motivasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani

Menurut Peterson dan Plowman yang dikutip oleh Hasibuan (2008: 142) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor sebagai berikut:

1. Keinginan untuk hidup (*The desire to live*), artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang manusia bekerja untuk dapat makan, dan selanjutnya makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. Keinginan untuk suatu posisi (*The desire for position*), artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. Keinginan akan kekuasaan (*The desire for power*), artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki sehingga mendorong orang mau bekerja.
4. Keinginan akan pengakuan (*The desire for recognition*), artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Mengacu pada pendapat di atas, maka dapat dikatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan dan kebutuhan tertentu dan berusaha melaksanakan pekerjaan untuk mengejar dan mewujudkan keinginan serta kebutuhan tersebut.

Pendapat tersebut selaras dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mohklas (2015), Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) dan Muogho Uju S (2013). Dalam penelitiannya mereka mengungkapkan “adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan”.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

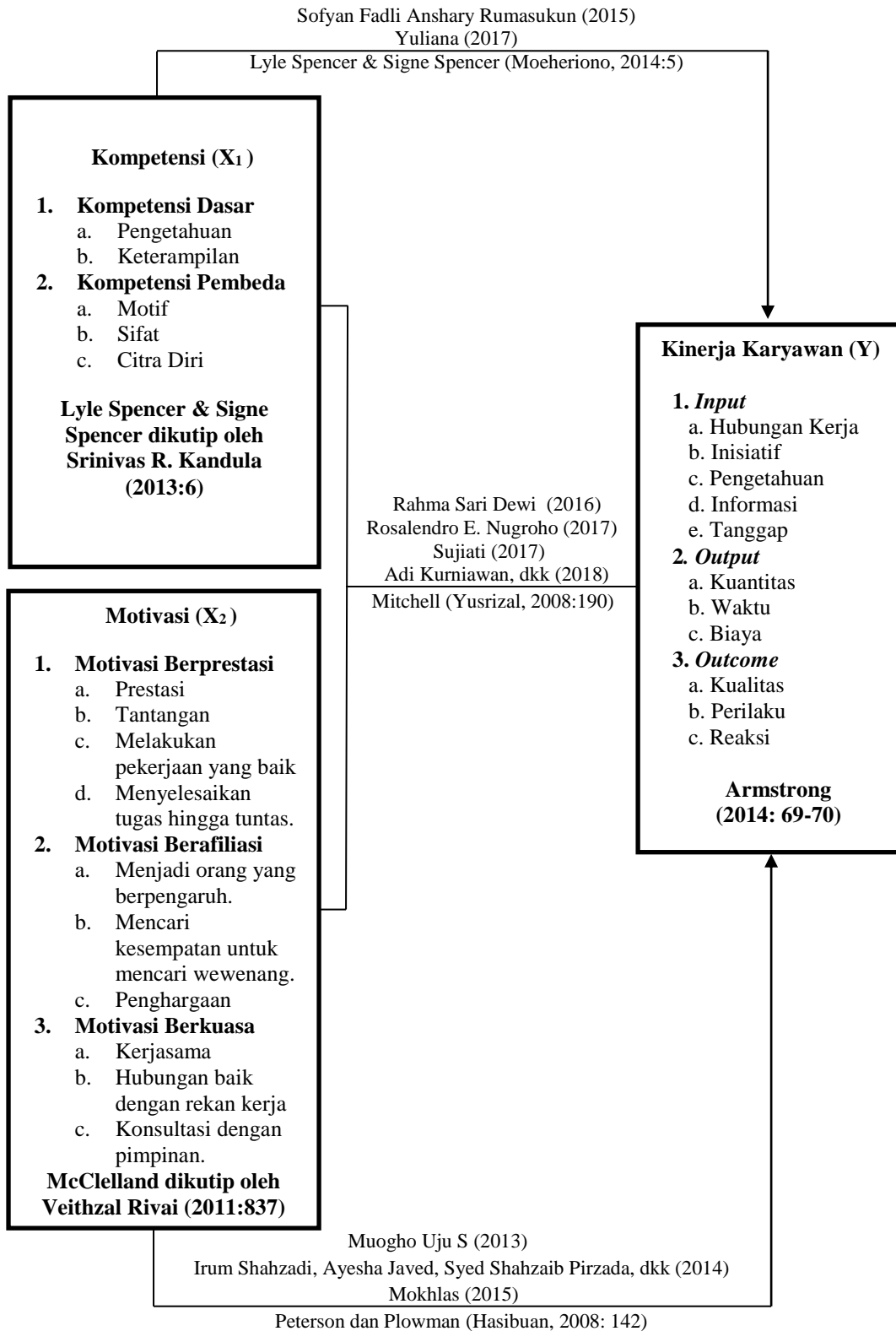
Kompetensi dan Motivasi merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mampu mempengaruhi secara kualitas maupun kuantitas tergantung dari hasil yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Menurut Mitchell yang dikutip oleh Yusrizal (2008: 190) bahwa “terdapat pendekatan yang digunakan untuk mendukung kinerja karyawan lebih optimal yaitu dengan menghasilkan kompetensi individual yang baik dan didukung oleh motivasi.”

Penelitian yang dilakukan oleh Rosalendro Eddy Nugroho (2017), membuktikan bahwa “variabel kompetensi dan motivasi yang tinggi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan dalam proses bekerja”. Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahma Sari Dewi (2016) dan Sujati (2017), yang menyimpulkan dengan hasil yang sama bahwa “motivasi memiliki pengaruh yang signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi pada kinerja karyawan.”

Begitu pula dengan sebuah penelitian yang dilakukan oleh Adi Kurniawan, Guswandi & Akhmad Sodikin (2018) yang berjudul “*The effect of competence and motivation on employee performance through employees capabilities on PT. Binasinar Amity*”. Pada penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan motivasi memang mampu mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini semakin dikuatkan dengan hasil penelitian dari Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016). Hasilnya bahwa “kompetensi dan motivasi sangat berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan”. Selain itu, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sikap dan penguasaan keterampilan yang dimiliki karyawan memberikan efek nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan adanya minat kerja yang tinggi dan sikap kerja yang positif akan menghasilkan efisiensi kerja yang baik sehingga kinerja karyawan akan lebih meningkat. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kompetensi dan motivasi yang baik maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara baik dan memberikan segala daya upaya untuk memperoleh hasil yang maksimal. Karena semua itu tentu akan mempengaruhi variabel tersebut dan akan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Perusahaan harus memberikan kualitas dan kuantitas yang terbaik bagi karyawannya agar menghasilkan hasil kinerja yang baik. Dengan kata lain, kualitas pekerjaan yang baik dihasilkan dari hasil kerja yang baik pula. Dengan demikian berdasarkan penelitian-penelitian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat dirumuskan dan digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan paparan yang sudah dijelaskan di atas 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 karyawan.
- b. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Simultan

Kompetensi dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.