

## **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 variabel 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 sosial 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 sistem. Definisi manajemen menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

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 suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa

yang disebut manajemen sumber daya manusia dan faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Bohlarander dan Snell (2014:4) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Menurut Melayu SP. Hasibuan (2015:2) 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 permasalahan-permasalahan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2016:2) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2015:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian

karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan di atas bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur, mengelola orang atau pegawai, mengembangkan suatu potensi individu dan untuk melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.3 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 mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

Mengembalikan karyawan kepada masyarakat dalam keadaan sebaik-baiknya. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, 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.

#### **2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setelah memahami definisi, fungsi, maka dapat diidentifikasi tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia. Veithzal Rivai (2013:15) mengemukakan 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.

#### **2.1.5 Kompetensi**

Sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Manusia merupakan aset 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.

Kompetensi memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan pegawai. Kompetensi yang tampak perusahaan 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.

### **2.1.5.1 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.

Pendekatan dengan berorientasi pegawai, kompetensi dianggap sebagai karakteristik yang 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) menyatakan kompetensi sebagai *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.

Dubois & Rothwell dalam Sienkiewicz, (2014:14) mengemukakan kompetensi sebagai berikut:

*“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 dalam Srinivas R. Kandula, (2013:3) mengemukakan *competency is a measurable pattern of knowledge, skills, abilities, behaviors and other characteristics that an individual need to perform work roles or occupational functions successfully*. Rodriguez 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.

Badan Kepegawaian Negara (2013:2) memberikan definisi kompetensi sebagai karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan,

keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat rangkum bahwa kompetensi itu merupakan kemampuan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu. Kompetensi dijadikan tolak ukur untuk karyawan dalam menempati suatu jabatan tertentu.

#### **2.1.5.1 Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi harus memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan 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 profesional.
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.

#### **2.1.5.2 Elemen Kompetensi**

Menurut Lyle M. Spencer & Signe M Spencer dalam Srinivas R. Kandula (2013:6) elemen kompetensi diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu pengetahuan dan keterampilan serta 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. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai elemen-elemen kompetensi tersebut di halaman selanjutnya:

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.

### **2.1.5.3 Jenis-jenis Kompetensi**

Menurut Lyle M. Spencer & Signe M 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 yang 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.

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 relatif 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 atau manajerial (*leadership/manajerial competencies*). Kategori ini merupakan 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 dan spesifik yang dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan atau profesi tertentu.

#### **2.1.5.4 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 Manajaemen 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.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Lyle M. Spencer & Signe M 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 juga merupakan perilaku yang selalu mirip atau sama yang ditunjukkan oleh individu dalam berbagai situasi yang berbeda. Indikator daripada sifat adalah 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.

### **2.1.6 Motivasi Kerja**

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

tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.6.1 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 energi 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.

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 (2011:94), menyatakan motivasi merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.

Malayu S.P Hasibuan (2011:143), mnedefinisikan 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 yang dikemukakan diatas motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan dan mengendalikan atau menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan mencapai tujuan tertentu.

#### **2.1.6.2 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, psikologikal 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, perlu memahami sedang berada pada anak tangga 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 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 karyawan 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 kearah 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. Tanggungjawab (*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 Mc. Clelland**

Teori motivasi berprestasi Mc. Clelland *Achievment 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 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

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 akan tampak sebagai berikut:

- 1) Menyukai persahabatan yang memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
- 3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain dalam suasana lebih kooperatif.

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 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:

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

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

1. Memiliki tingkar tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
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.
7. Dari beberapa teori motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa tidak cukup memenuhi kebutuhan makan dan minum saja, akan tetapi orang juga mengharapkan pemuasan kebutuhan biologis dan psikologisnya. Orang tidak akan dapat hidup bahagia. Semakin tinggi status seseorang dalam perusahaann, maka motivasi kerja mereka semakin tinggi dan hanya pemenuhan jasmaniah saja. Semakin ada kesempatan untuk bekerjasama dengan mengerahkan kemampuan yang dimilikinya.

### **2.1.6.3 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 mencapai 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.

#### **2.1.6.4 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 sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan 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 kerja 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 karyawan.
- 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 tanggungjawab. 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 karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan pegawai memiliki motivasi yang rendah.

#### **2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Dimensi dan indikator motivasi kerja Mc. Clelland (2011:837) 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

### **2.1.7 Kinerja**

Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi ditentukan oleh karyawannya baik atau tidaknya kinerja karyawan yang dimilikinya untuk menjamin perusahaan atau instansi tersebut karyawan berperan penting segala sesuatu bagi perusahaan karena karyawan adalah suatu yang menggerakkan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.7.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas. Veithzal Rivai (2012:312), menyatakan bahwa perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dessler yang diterjemahkan oleh Paramita Rahayu (2012:100), menyatakan bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. R. Wayne Mondy yang dikutip Moekijat (2012:260), menyatakan bahwa proses

berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai perannya dalam organisasi yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

### **2.1.7.2 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. Manthis & Jackson (2011:325), menjelaskan bahwa terdapat 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 karyawan. Untuk pekerjaan yang 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, 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.

Menurut Bernadin & Russel dalam Riani (2011) mengemukakan beberapa kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, 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 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 tanggung jawabnya.
8. Kualitas Personal (*Personal Qualities*): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

### 2.1.7.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

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

#### **2.1.7.4 Standar Kinerja**

Kinerja karyawan pada dasarnya akan mempengaruhi keberhasilan visi dan misi organisasi. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan 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”.

#### **2.1.7.5 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 Karyawan 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 koorektif terdiri dari dua jenis yaitu 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 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 fokus 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.

#### **2.1.7.6 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dimensi dan indikator kinerja Menurut Dessler (2013:284), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan diantaranya:

- a. Hasil yang dicapai
- b. Keterampilan yang dikuasai

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas diantaranya:

- a. Jumlah unit
- b. Siklus aktivitas

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas diantaranya:

- a. Konsistensi
- b. Efisiensi

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Factor-faktor yang mempengaruhi efektivitas diantaranya:

- a. Ketepatan waktu
  - b. Perlengkapan dan aktivitas
5. Kemandirian

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian diantaranya:

- a. Kebiasaan
- b. Sikap

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang telah penulis kumpulkan sebagai bahan referensi maupun pembandingan dalam penelitian ini.

Adapun selengkapnya dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Yuliana 2017, Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pada PT Haluan Star Logistic". Sumber: Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis, Vol. 17, No. 2, Juli - Desember 2017.	Terdapat pengaruh kompetensi yang signifikan, sedangkan untuk variabel motivasi tidak mengalami pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y).	Tidak menggunakan objek yang sama.
2	Mohklas 2015 Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)". Vol. 10 No. 2 Desember 2015:99-119.	Secara simultan variabel kompetensi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y).	Tidak menggunakan objek yang sama.

3	Rahma Sari Dewi & Eny Ariyanto 2016, Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Group CTO Office PT Indosat”. Vol. 17, No. 2, Desember 2016, hal. 113-130.	hasil yang signifikan dari variabel kompetensi, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja karyawan.	Variabel kompetensi & motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan	Tidak menggunakan obyek yang sama. Tidak menggunakan variabel pelatihan
4	Hamlan Daly 2015, Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan dan keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Vol 3 No.1, Januari 2015	Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.	Sama sama meneliti kompetensi	Tidak meneliti kepuasan kerja, Tidak meneliti Disiplin Kerja, dan tidak meneliti Kompensasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
6	Safwan, Nadirsyah (2014)  Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pengelolaan Keuangan Daerah pada pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya.  Vol 3, No 1, Februari 2014	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	Memiliki kesamaan dalam meneliti kompetensi, dan kinerja karyawan	Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
7	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) <i>Impact of Employee Motivation on Employee Performance. European Journal of Business and Management - ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.23, 2014.</i>	Sama-sama meneliti motivasi dan kinerja	Tidak meneliti kompetensi	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variable motivasi terhadap kinerja karyawan
8	Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar  Evi Wahyuningsih dkk (2013)  Vol. 3 No.2 Maret 2013	Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional Sultan Hasanudin Makasar.	Variabel Kompetensi sebagai variabel independen (X) dan variabel kinerja sebagai variabel (Y).	Tidak menggunakan objek yang sama.

9	<i>The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance International Education Studies;</i> H. Muhammad Arifin Vol. 8, No. 1; 2015	Variabel independen motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja	Variabel independen sama dengan peneliti gunakan yaitu motivasi dan kompetensi	Meneliti Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi
10	Sujiati, M. Syamsul Ma'arif, Mukhamad Najib (2017). <i>The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics and Space.</i>  <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 15 Number 2, June 2017 Indexed in Google Scholar.</i>	Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sama-sama meneliti variabel Kompetensi dan Motivasi.  Sama-sama meneliti kinerja karyawan	. Tidak menggunakan obyek yang sama..

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
11	Enggar Rayi Pradiningrum, Hesti Lestari, Slamet Santoso (2013)  Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang.  Vol. 2, No. 1; 2013	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Semarang	Kompetensi sebagai variable <i>independent</i> Meneliti motivasi dan menjadikannya sebagai variable <i>independent</i>	Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan, kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis
12	<i>The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State.</i>  <i>Muogbo, Uju S (2013)</i>  <i>An International Journal of Arts and Humanities Bahir Dar, Ethiopia Vol. 2 (3), S/No 7, July, 2013</i>	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja	sama meneliti motivasi dan kinerja	tidak meneliti kompetensi
13	<i>The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment.</i>  Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016)	Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi sangat berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Meliputi beberapa faktor yang mendukung hal	Sama meneliti motivasi dan sama meneliti kinerja	Tidak menggunakan obyek yang sama.

	<i>Journal of Research in Business and Management Volume 4 ~ Issue 9 (2016) pp: 08-14 ISSN(Online) : 2347-3002.</i>	tersebut seperti skill, pengalaman, pengetahuan, dll.		
14	<p>“<i>The Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center-National Institute Aeronautics and Space</i>”.</p> <p>Sujiati, M. Syamsul Ma’arif, Mukhamad Najib (2017). <i>Journal of Applied Management (JAM) Volume 15 Number 2, June 2017, Indexed in Google Scholar.</i></p>	Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	<p>Sama- sama meneliti variabel Kompetensi dan Motivasi.</p> <p>Sama-sama meneliti kinerja karyawan</p>	Tidak menggunakan obyek yang sama..

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan judul penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
15	<p><i>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).</i></p> <p>Sofyan Fadli Anshary, Rumasukun dan Oscar O. Wambrauw (2015)</p> <p>Sumber: International Journal of Business and Management Invention Vol. 4 Issue 8 /August 2015.</p>	<p>Kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja.</p> <p>Kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sama meneliti kinerja</li> <li>• Sama meneliti motivasi kerja</li> <li>• Sama meneliti kompetensi</li> </ul>	<p>Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan Tempat dan obyek penelitian memiliki perbedaan kota penelitian tidak sama dengan kota penelitian penulis.</p>

Penelitian terdahulu pada tabel 2.1 diatas sebagai perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini berlangsung dengan cara mengambil per variable yang di teliti terkait kompetensi, motivasi kerja dan kinerja dikaitkan dengan penemuan masalah terkait variabel tersebut di bagian

*printing* dan *finishing* dengan melakukan penelitian keseluruhan di suatu Perusahaan dan menyusun suatu penelitian baru.

### **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 perusahaan atau organisasi. Perusahaan 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.

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.

Selanjutnya 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 Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. 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.

Selanjutnya dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengidikasikan bahwa kompetensi sangat berguna untuk membantu organisasi dalam menciptakan budaya prestasi kerja tinggi. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses SDM, seleksi karyawan, manajemen prestasi kerja, perencanaan dan sebagainya. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan dalam proses SDM akan semakin

meningkatkan budaya organisasi.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Hamlan Daly (2015) menunjukkan terdapat pengaruh positif Kompetensi terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik Kompetensi yang ada pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Daerah Provinsi Sulawesi Tengah maka akan semakin naik Kinerja pegawai.

### **2.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penting bagi suatu organisasi untuk memberikan perhatian lebih kepada karyawannya, 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, Mc Clelland 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 Safwan (2014) yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Meningkatkan kinerja karyawan salah satunya yaitu perusahaan harus melakukan suatu usaha dengan pemberian motivasi. Motivasi penting diberikan kepada karyawan karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2012:222). Hal ini sama dengan penelitian Safwan (2014), Mohklas (2015) dan Muogho Uju S (2013)). Dalam penelitiannya mereka mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kinerja.

### **2.3.3 Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi dan motivasi merupakan aspek penting terhadap kinerja karyawan. Hal ini mampu mempengaruhi secara kualitas maupun kuantitas tergantung dari hasil yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Mitchell dalam Yusrizal (2008:190) mengemukakan 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 Rosalendo Eddy Nugroho (2017), menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan motivasi yang tinggi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan dalam proses bekerja. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahma Sari Dewi (2016) dan Sujiati (2017), dalam penelitian tersebut dapat disimpulkan dengan hasil yang sama bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan baik

secara langsung maupun tidak langsung melalui kompetensi pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Adi Kurniawan, Guswandi & Akhmad Sodikin (2018) menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi memang mampu mempengaruhi akan kinerja karyawan. Hal tersebut semakin dikuatkan dengan hasil penelitian dari Agustina Rantesalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, Zaenal Arifin (2016), dimana hasil penelitiannya menunjukkan 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) dengan hasil kompetensi, motivasi pegawai merupakan aspek penting yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai.

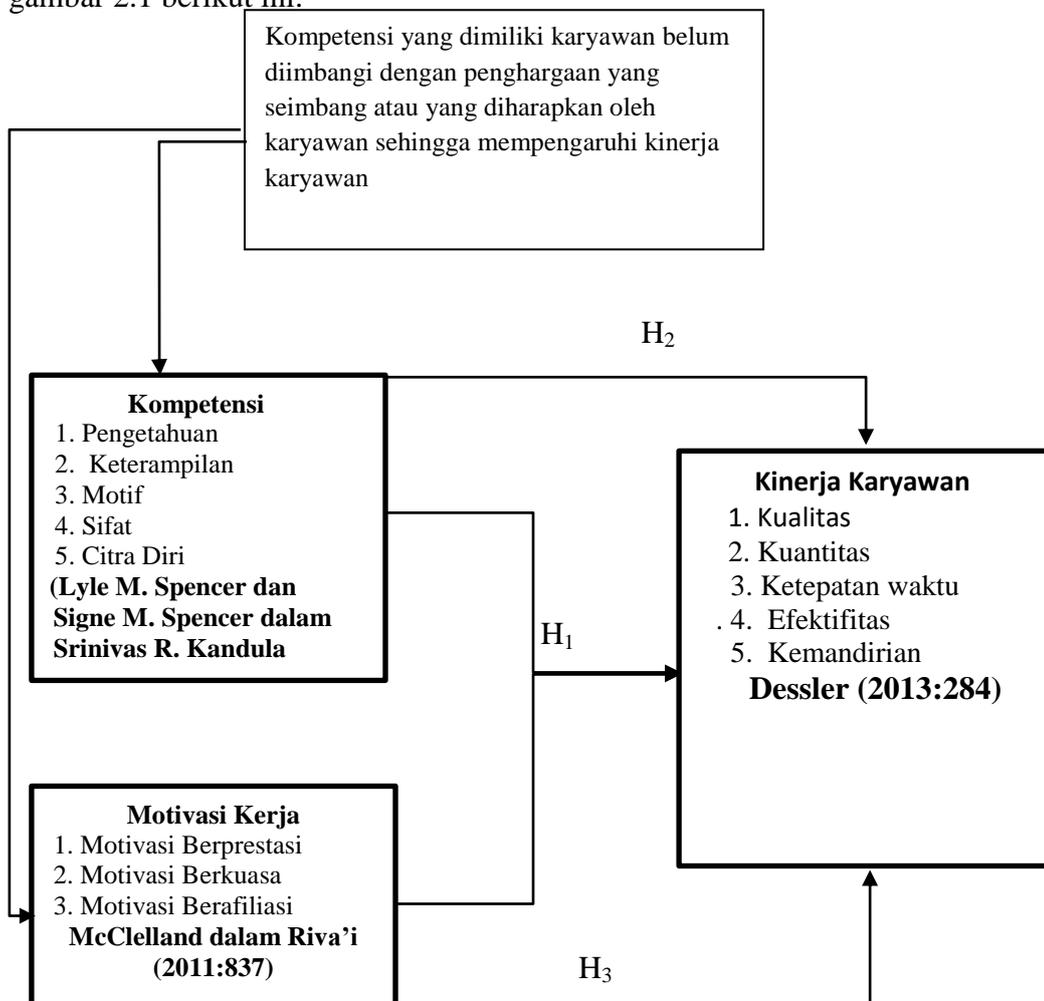
Dapat dilihat jelas bahwa aspek tersebut adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja pegawai. Yang merupakan dorongan bagi pegawai agar dengan cepat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri. Hasilnya bahwa kompetensi dan motivasi 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.

Adanya minat kerja yang tinggi dan sikap kerja yang positif akan menghasilkan efisiensi kerja yang baik sehingga kinerja karyawan akan lebih meningkat. Minat kerja yang tinggi akan membangkitkan semangat dalam

bekerja, ketika karyawan memiliki minat kerja yang tinggi maka ia akan mencintai pekerjaannya dan pada akhirnya kinerja akan 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. 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 uraian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat dirumuskan dan digambarkan melalui paradigma penelitian pada gambar 2.1 berikut ini:



## **Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara simultan kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. Secara parsial kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3. Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.