

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumberdaya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang di sebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja.

Tulus dalam Suharyanto dan Hadna (2005:13) menjelaskan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Lebih lanjut menurut Armstrong (2000: 1) bahwa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia adalah:

Suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Selanjutnya, Moses N. Kiggundu dalam Sulistyani dan Rosidah (2003: 11) menjelaskan bahwa:

Human resources management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives. (MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif).

Dari uraian di atas dapat dilihat bersama bahwa penekanan pada kata “*development and utilization of personnel for the effective achievement*”. Secara garis besar kalimat tersebut memiliki pemahaman MSDM sebagai sebuah upaya mengembangkan potensi para pegawai melalui beberapa pelatihan, baik yang sifatnya umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompetensi dalam bidangnya.

2.1.1.2 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. Berdasarkan definisi menurut Hasibuan (2017: 41), 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 apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan 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.

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

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.

8. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

9. Kedisiplinan (*Discipline*)

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

10. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)

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

Fungsi-fungsi SDM tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, apabila terdapat masalah dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi lain di dalam organisasi yang bertugas mendukung terhadap pencapaian 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 SDM, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja adalah peran yang menentukan keberhasilan.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang menurut Hasibuan (2017: 23) mencakup masalah Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption*, *job*, *spesification*, *job requirement*, dan *job evaluation*. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. Menetapkan program kesejahteraan, mengembangkan, promosi, dan pemberhentian. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Memperkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan

perkembangan perusahaan pada khususnya. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM melibatkan pengadaan, pengembangan, pemeliharaan sumber daya manusia. Adapaun tujuan manajemen sdm (sumber daya manusia) tentu saja untuk meningkatkan efektivitas SDM itu sendiri. Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional seperti apa yang diungkapkan (Muryani dkk, 2022: 4) sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat.

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan organisasi.

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di

suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi.

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan personal.

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Sejalan dengan Schuler dalam Sutrisno (2021:10) bahwa tiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu: Memperbaiki tingkat produktivitas Memperbaiki kualitas kehidupan kerja Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Menurut Ading Rachman (2023:89) bahwa tujuan, visi, dan misi sebuah organisasi dapat mencapai suatu keberhasilan tidak dapat dilepaskan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Karena itulah setiap organisasi ataupun perusahaan menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas untuk kemajuan organisasi. Maka, tidak salah jika seluruh

organisasi mengelola dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya dengan menerapkan beragam cara lantaran upaya tersebut diharapkan dapat melahirkan sumber daya manusia berkualitas yang diperlukan untuk mencapai target-target yang sebelumnya telah ditetapkan.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun tujuan organisasi.

Keberhasilan pengolahan organisasi atau perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh aktivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, dalam hal ini seorang manajer harus memiliki teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antar lain dengan memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Herzberg dalam Siagian (2016:181) bahwa : „motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya“. Upaya memberikan dorongan maupun ajakan pimpinan organisasi seiring dengan otoritas formal yang tercantum dalam struktur organisasi, hal ini memberikan dampak positif bagi pimpinan untuk mengatur, mengarahkan, mengajak, mendorong, menilai dan mengevaluasi seluruh kemampuan para bawahannya.

Sutrisno (2017:109) menyatakan bahwa : “Motivasi adalah suatu faktor yang

mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu”. Robbin (2016:167) menyatakan bahwa: ”motivasi adalah sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual”. Pernyataan tersebut menunjukkan motivasi yang lebih penekanannya pada upaya berarti merupakan intensitas, artinya bila seseorang termotivasi maka akan bertindak sekuat tenaga, dengan menerapkan kualitas upaya itu yang bermanfaat bagi organisasinya.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2018:76), Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya.

2.1.2.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati,

diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Purwanto (2016:73) menyatakan bahwa : “Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Hasibuan (2016: 146) mengungkapkan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Menurut Sardiman (2018: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan

perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Menurut Danang (2017:198) tujuan motivasi antara lain :

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

Sedangkan menurut Pasolog dalam Harbani (2016:142) menyatakan

pentingnya motivasi yaitu :

- 1) Motivasi merupakan masalah terpenting dalam proses hidup dan kehidupan.
- 2) Kinerja karyawan rata-rata 60% tingkat efisiensinya, dengan motivasi yang baik dapat meningkat s/d 80% keatas.
- 3) Orang bekerja bukan hanya karena uang tapi kepuasan kerja.
- 4) Motivasi adalah tugas yang paling “crusial” para pemimpin.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan.

2.1.2.3 Teori-teori Motivasi

Rivai (2018:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*);
2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*);
3. Teori X dan Y;
4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*.

Teori tersebut dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)
McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
 - b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
 - c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y memfokuskan negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
- b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4. *ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth Theory)*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

Sutrisno (2017:122-) menyatakan bahwa terdapat beberapa teori yang mengemukakan tentang motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Teori Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Beberapa teori kepuasan antara lain sebagai berikut:

1) Teori Motivasi Konvensional

Teori ini dipelopori oleh F. W. Taylor yang memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya merupakan penyebab orang mau bekerja keras. Seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

2) Teori Hierarki

Teori ini dipelopori oleh Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*) merupakan kebutuhan berupa makan, minum, perumahan, dan pakaian.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*) merupakan kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*) merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*) merupakan kebutuhan akan penghargaan prestise diri.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*) merupakan kebutuhan puncak yang menyebabkan seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

3) Teori Motivasi Prestasi

Teori ini dipelopori oleh David McClelland, yaitu:

- a. *Need for achievement* adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaandalam diri seseorang.
- b. *Need for affiliation* adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.
- c. *Need for power* adalah kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

4) Teori Model dan Faktor

Teori dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu:

- a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- b. Faktor motivasi (*motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

5) Teori ERG

Teori ini dipelopori oleh Clayton P. Alderfer dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Terdapat tiga macam kebutuhan dalam teori ini, yaitu:

- a. *Existence* (Keberadaan) merupakan kebutuhan untuk terpenuhi atau terpeliharanya keberadaan seseorang di tengah masyarakat atau perusahaan yang meliputi kebutuhan psikologi dan rasa aman.
 - b. *Relatedness* (Kekerabatan) merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya.
 - c. *Growth* (Pertumbuhan) merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi.
- 6) Teori X dan Y
- Teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yaitu:
- a. Malas dan tidak suka bekerja.
 - b. Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab.
 - c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.
 - d. Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.
- Empat asumsi positif yang disebut sebagai teori Y, yaitu:
- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
 - b. Dapat bekerja produktif, perlu diberi motivasi.
 - c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
 - d. Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.
2. Teori Motivasi Proses
- Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi, dan terdapat tiga teori motivasi proses yang dikenal, yaitu:
1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
Teori harapan mengandung tiga hal, yaitu:
 - a. Teori ini menekankan imbalan.
 - b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima.
 - c. Teori ini menyangkut harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu.
 2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)
Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.
 3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)
Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku

dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Hasibuan (2016:152) bahwa teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan atau dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:
 - a. Abraham Maslow (Hirarki Kebutuhan)

Manusia memiliki 5 (lima) kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki dan berawal dari kebutuhan dasar, dimana seseorang akan selalu termotivasi untuk mencakup kebutuhan selanjutnya setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, ini terjadi secara berurutan yaitu:

 - 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)

Merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah: sandang, pangan, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat.
 - 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*)

Merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni: keamanan, perlindungan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
 - 3) Kebutuhan akan Sosial (*Social needs*)

Merupakan kebutuhan sosial, teman, interaksi, mencintai dan dicintai, serta diterima dalam suatu kelompok kerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
 - 4) Kebutuhan akan penghargaan dari orang lain (*Esteem needs*)

Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self actualization needs*)

Merupakan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan.
 - b. Frederick Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene-motivation* yang dikembangkan oleh Herzberg.

Ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya yaitu:

 - 1) Faktor intrinsik / kepuasan kerja (*Satisfied*)

Apabila faktor ini dipenuhi akan menimbulkan kepuasan dan motivasi namun jika tidak, maka tidak akan menciptakan kepuasan kerja seperti: pencapaian, prestasi, pengakuan, peningkatan

kerja, tanggung jawab.

- 2) Faktor ekstrinsik / ketidakpuasan kerja (*Dissatisfied*)
Dimana faktor ini apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak pada motivasi kerja seseorang seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan.

c. Clayton Alderferer (Teori ERG)

Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan hal baru apabila dikatakan bahwa teori alderferer dikenal dengan akronim “ERG”. Konsep dari Alderferer bahwa kebutuhan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:

- 1) *Existence needs* (kebutuhan untuk eksis/keberadaan). Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan biologis dan keamanan yang lebih terpuaskan oleh kondisi material daripada hubungan interpersonal.
- 2) *Related needs* (kebutuhan untuk menjalin hubungan). Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan sosial yang terpuaskan melalui adanya hubungan interpersonal.
- 3) *Growth needs* (kebutuhan untuk berkembang/tumbuh). Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mengembangkan diri atau aktualisasi diri.

d. Teori Mc Clelland (Teori kebutuhan)

Teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada 3 kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*).
Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*).
Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- 3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).
Keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

e. Teori Douglas Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas Mc Gregor mengemukakan 2 pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X dan yang kedua pada dasarnya positif disebut Teori Y. Teori X, empat asumsi yang dimiliki manajer adalah:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, dikendalikan untuk mencapai tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebut Teori

Y yaitu:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya dengan istirahat atau bermain.
 - 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
 - 3) Karyawan bersedia untuk menerima bahkan menanggung jawab.
 - 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya mereka yang menduduki posisi manajemen.
2. Teori proses (*Process Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:
- a. Victor Vroom (Teori Pengharapan)
Vroom mengeluarkan teori, bahwa motivasi dibangun berdasarkan *Valence, Instrumentality dan Expectacy*:
 - 1) *Valence*, adalah Kekuatan dari preferensi individu terhadap *outcome* atau keluaran tertentu. Faktor ini diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.
 - 2) *Instrumentality*, adalah Peranan yang menghubungkan *outcome* tingkat pertama dengan tingkat kedua.
 - 3) *Expectacy*, adalah Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan *outcome* tingkat pertama.
 - b. Potter & Lowler
Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan. Hambatan yang perlu diatasi:
 - 1) Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
 - 2) Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
 - 3) Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/aktivitas lain.
 - 4) Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.

Dari berbagai teori ini, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah hasil dari interaksi antara kebutuhan internal individu dan faktor eksternal seperti lingkungan kerja, imbalan, dan pengakuan. Memahami teori-teori motivasi ini sangat penting, terutama bagi pemimpin atau manajer, karena dapat membantu mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Dengan demikian, motivasi yang tinggi tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.4 Pengukuran Motivasi Kerja

Motivasi yang paling baik berasal dari diri sendiri, bekerja secara maksimal dan lakukan dengan sepenuh hati akan semakin mendekatkan pada tujuan yang ingin dicapai. Pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat, kemauan, dan keikhlasan untuk bekerja. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja dengan ikhlas akan membuat pekerjaan lebih maksimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Menurut George and Jones (2012:157) menyebutkan bahwa pengukuran motivasi kerja dapat dilakukan dengan:

1. Arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak.
2. Tingkat usaha (*level of effort*), tingkat usaha berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih.
3. Tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Hal ini mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Sementara itu menurut Astawa (2021: 164) mengajukan beberapa cara dalam memotivasi orang lain yaitu :

1. Memotivasi dengan kekerasan/*motivating by force*
 Dalam pendekatan ini, seorang pemimpin menggunakan ancaman atau hukuman agar bawahan melakukan apa yang seharusnya dikerjakan. Contohnya, di dalam Angkatan Bersenjata, seorang komandan akan mengancam para prajurit dengan hukuman jika mereka tidak disiplin atau melanggar aturan
2. Motivasi dengan bujukan/*motivating by enticement*.
 Cara yang kedua ini berupa memberikan bujukan atau memberikan suatu hadiah, bila orang lain itu mengerjakan sesuatu. Bujukan atau hadiah itu dapat berupa:
 - a. Untuk buruh atau pekerja akan diberi tambahan upah.
 - b. Untuk para pelajar akan memperoleh nilai baik.

- c. Dapat juga berupa status.
- 3. Memotivasi dengan identifikasi/*motivating by identification or Ego-Involvement*.

Ini merupakan cara yang terbaik untuk memotivasi orang lain. Dalam hal ini mereka berbuat sesuatu dengan suatu rasa percaya diri sendiri bahwa apa yang dilakukan itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu, ada keinginan dari dalam.

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang tinggi kita akan lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja, namun tak dapat dipungkiri pada kenyataan banyaknya karyawan yang memiliki motivasi rendah atau menurun. Maslow dengan teori *hirarchy of needs* bahwa motivasi dilihat dari (Amstrong, 2009:258):

1. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi oleh seorang manusia agar dapat bertahan hidup, dan kebutuhan ini tentu sangatlah penting serta tidak bisa ditawar lagi.
2. Kebutuhan keselamatan kerja, manusia membutuhkan rasa aman ketika menjalani hidupnya dapat berupa perlindungan keamanan dalam pekerjaan, jaminan kesehatan diri/keluarga, jaminan keberlangsungan pekerjaannya, jaminan keamanan dihari tua saat tidak bekerja/produktif lagi, dsb.
3. Kebutuhan sosial, manusia cenderung menginginkan untuk menjalin hubungan secara sosial, manusia membutuhkan afiliasi dan berinteraksi dengan sesama/lawan jenisnya, manusia membutuhkan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan. Ketika manusia sudah berinteraksi secara intens dengan lingkungan sosialnya, maka muncul keinginan dari dalam diri sendiri untuk ingin merasa dihormati, diapresiasi, serta diakui akan keahlian maupun kemampuannya dalam melakukan suatu hal. Intinya manusia membutuhkan penghargaan diri atas segala sesuatu yang telah dicapainya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk menunjukan potensi, kelebihan, keahlian, skill maupun ilmu yang dimiliki seseorang.

Sejalan dengan Ading (2025:166-174) bahwa dengan memiliki motivasi kerja yang baik serta tersampaikan secara optimal akan membentuk semangat dan etos kerja yang tinggi, sehingga dapat memberikan seluruh kemampuan dalam

menyelesaikan pekerjaan. Motivasi kerja sangat dibutuhkan pegawai dalam meningkatkan kinerja. Motivasi dapat berupa reward apabila pegawai berprestasi, pemberian intensif yang sesuai dengan standar, dan lain-lain. keberhasilan kinerja pegawai dalam organisasi didorong oleh motivasi yang ada dalam jiwa masing-masing individu.

Berdasarkan uraian diatas maka motivasi dapat diukur dengan kebutuhan fisiologi, kebutuhan keselamatan kerja, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. adanya upaya untuk terus meningkatkan motivasi kerja agar terwujudnya produktivitas kinerja yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan organisasi. Kebutuhan peningkatan prestasi, power dan afiliasi dapat dipenuhi dengan memberikan tugas yang menarik untuk dikerjakan yang merupakan suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, juga adanya kemampuan untuk mengemukakan pendapat dalam setiap penyelesaian masalah dalam musyawarah, terciptanya kerjasama antar pegawai serta menyediakan kesempatan bagi para pegawai untuk maju dengan terciptanya iklim organisasi yang dinamis.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Uno (2021:72-73), motivasi kerja dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi pokok. Dimensi yang pertama merupakan motivasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) dengan ciri-ciri antara lain: kesadaran penuh dalam mengemban tugas, menjalankan pekerjaan dengan sasaran yang terang dan spesifik, menetapkan target yang jelas serta menantang, mendapatkan respon atau evaluasi terhadap hasil kerjanya, merasakan kegembiraan dan kepuasan saat bekerja,

memiliki daya saing untuk melampaui performa orang lain, serta menjadikan pencapaian prestasi sebagai prioritas utama. Dimensi yang kedua adalah motivasi yang berasal dari luar diri (ekstrinsik) dengan karakteristik berupa: upaya konsisten untuk mencukupi keperluan hidup dan kebutuhan dalam pekerjaan, merasakan kebahagiaan ketika mendapat pujian atas kinerjanya, menjalankan tugas dengan ekspektasi memperoleh kompensasi tambahan atau insentif, serta bekerja dengan harapan mendapatkan perhatian dan pengakuan dari rekan sejawat maupun pimpinan.

Wibowo (2016:385-386) mengemukakan bahwa motivasi adalah produk dari tiga komponen utama.

1. Valensi, yaitu kekuatan preferensi seseorang untuk menerima reward atau imbalan.
2. Ekspektansi, yaitu kemungkinan bahwa upaya tertentu akan menghasilkan kinerja yang diharapkan.
3. Instrumentalitas, yaitu kemungkinan bahwa kinerja yang dicapai akan menghasilkan reward atau hasil yang diinginkan.

Ketiga komponen ini saling berinteraksi dan menentukan tingkat motivasi seseorang dalam bekerja. Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya dalam bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi kerja sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti yang dikemukakan Gomez & Cardy (2012: 181), bahwa motivasi seseorang untuk bekerja merupakan hal yang rumit karena melibatkan faktor individual dan faktor organisasional. Faktor individual adalah kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*), sikap (*attitudes*), dan kemampuan

(*abilities*). Sedangkan yang termasuk faktor organisasional meliputi pembayaran/ gaji (*pay*), keamanan bekerja (*job security*), sesama pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (*job it self*).

Sedangkan menurut Siswanto (2008: 269), unsur-unsur penggerak motivasi antara lain, kinerja (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tantangan (*challenge*), tanggungjawab (*responsibility*), pengembangan (*development*), keterlibatan (*involvement*), dan kesempatan (*opportunity*). Menurut Siagian (2008:24), faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri dari faktor internal yang meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan dan faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja meliputi faktor internal yaitu yang melekat pada diri seseorang dan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar. Faktor internal meliputi persepsi seseorang mengenai diri sendiri, prestasi kerja, harga diri, harapan pribadi, keinginan dan kebutuhan. Faktor eksternal meliputi jenis dan sifat pekerjaan, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, dan sistem imbalan yang berlaku.

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2018:51) adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Prestasi kerja
Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

3. Peluang untuk maju
Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan.
4. Pengakuan atas kinerja
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
5. Pekerjaan yang menantang
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

Motivasi kerja adalah hasil interaksi antara faktor *intrinsik* dan *ekstrinsik*, komponen valensi, ekspektansi, dan instrumentalitas, serta dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Motivasi yang tinggi akan mendorong individu untuk bekerja lebih baik, mencapai tujuan organisasi, dan meraih kepuasan pribadi. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan produktif.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari Bahasa Inggris *competence* yang mempunyai arti kemampuan atau kecakapan. Kompetensi dalam sebuah cakupan yang luas dapat juga dideskripsikan sebagai suatu karakteristik yang mendasari individu yang berkaitan erat dengan sebuah kinerja seseorang dalam melakukan pekerjaannya dimana didalamnya mencakup motivasi, sifat dan sikap, konsep diri, pengetahuan dan perilaku atau keterampilan (Taylor, 2017).

Menurut Soetrisno & Gilang, (2018:25) mengatakan bahwa

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin/pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap, dan minat yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu.

Menurut George klemm, dalam Emron, Yohny, Imas (2017:141), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan kinerja yang unggul. Pada dasarnya setiap pegawai mempunyai ciri atau memiliki karakter berdasarkan kemampuan yang harus dikuasainya. Dan itu pun harus melalui tahap dan proses sehingga kompetensi yang dimiliki dapat berguna di dunia kerja. Arifin (2011:113), menyatakan bahwa : “kompetensi adalah jalinan terpadu yang unik antara pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang direfleksikan dalam pola berpikir dan pola tindakan”. Sedangkan menurut Wibowo (2017:271) bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Melalui beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan: kompetensi yang merupakan suatu kemampuan (Kognitif, afektif dan psikomotor) yang dimiliki oleh seseorang sesuai dengan profesi yang dijalani. Kompetensi dalam penelitian ini adalah kompetensi pembimbing klinik, sehingga dapat didefinisikan kompetensi pembimbing klinik adalah suatu kemampuan (Kognitif, afektif dan psikomotor) yang dimiliki oleh perawat yang mempunyai tugas dan peran sebagai seorang pembimbing klinik di tempat mahasiswa praktik.

2.1.3.2 Jenis dan Kategori Kompetensi

Makna kompetensi lebih jauh dan dalam, tentu tidak akan lepas dari pemikiran beberapa nama di bawah ini. Menurut Boyatzis (2019:66), komponen-komponen kompetensi terdiri dari :

- a) *Motive* (dorongan);”perhatian berulang terhadap pernyataan tujuan, atau kondisi, yang muncul dalam bayangan yang mendorong, memerintahkan atau menyeleksi perilaku individu”.
- b) *Traits* (ciri, sifat, karakter bawaan); merupakan pemikiran-pemikiran dan aktivitas psikomotorik yang berhubungan dengan kategori umum dari kejadian kejadian..
- c) *Self Image* (citra diri); merupakan persepsi orang terhadap dirinya dan evaluasi terhadap citranya tersebut. Definisi dari *self image* ini termasuk di dalamnya *self concept* (konsep diri) dan *self esteem* (harga diri)
- d) *Social Role* (peran sosial); merupakan persepsi orang terhadap seperangkat norma sosial perilaku yang diterima dan dihargai oleh kelompok sosial atau organisasi yang memilikinya.
- e) *Skills* (keterampilan); merupakan kemampuan yang menunjukkan sistem atau urutan perilaku yang secara fungsional berhubungan dengan pencapaian tujuan kinerja. Skill juga merupakan kapabilitas seseorang yang secara fungsional dapat efektif atau tidak efektif dalam situasi pekerjaan.

Menurut Spencer (2015:114) , komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal berikut:

- a) *Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain.

- b) *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respins-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau konformasi.
- c) *Self Concept* adalah sikap, nilai, dan citra diri seseorang.
- d) *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.
- e) *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mahal tertentu.

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

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Menurut Sedarmayanti (2017:128-130), terdapat tiga dimensi kompetensi, yaitu:

1. Kompetensi Intelektual
 - a. Kemampuan berpikir analitis, konseptual, dan strategis
 - b. Penguasaan pengetahuan di bidang tertentu
2. Kompetensi Emosional
 - a. Kemampuan mengelola emosi diri sendiri
 - b. Kemampuan memahami dan merespons emosi orang lain
3. Kompetensi Sosial
 - a. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi
 - b. Kemampuan bekerja sama dalam tim

Sedangkan menurut Edison, Anwar & Komariyah (2018:143-146), secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan

seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Adapun yang menjadi indikator dari kompetensi itu sendiri menurut Wibowo (2017:272) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*)
Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*)
Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).
5. Sikap (*attitude*)
Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
6. Minat (*interest*)
Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Setiap organisasi memiliki tujuan, budaya, dan tantangan yang unik. Oleh karena itu, indikator kompetensi harus disesuaikan agar relevan dengan konteks organisasi dan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Pada penelitian ini menggunakan Sementara itu, indikator kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada enam aspek, yaitu: 1) Pengetahuan (*knowledge*), 2) Pemahaman (*understanding*), 3) Keterampilan (*skill*), 4) Nilai (*value*), 5) Sikap

(*attitude*), dan 6) Minat (*interest*). Kombinasi dari dimensi dan indikator ini penting untuk mengembangkan kompetensi yang holistik, baik dalam konteks profesional maupun kepemimpinan sebuah Organisasi khususnya untuk kemajuan lembaga pendidikan yaitu Universitas Perjuangan Tasikmalaya.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Simamora (2018:19) kinerja pegawai adalah tingkatan dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Selanjutnya Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Moeherino Abdullah, (2014:93) mengemukakan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi organisasi.

Brahmasari (2016:128) juga mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Selanjutnya Miner dalam Sutrisno (2017:170), “Kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam bekerja sesuai dengan standar kerja dan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya.

2.1.4.2 Kategori Ukuran Kerja

Suatu Organisasi memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan sehingga dapat mempertahankan kelangsungan perusahaan. Di dalam Organisasi/Perusahaan memiliki bermacam-macam unit kerja dan setiap masing-masing unit kerja harus menciptakan kinerja yang baik. Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan harus memiliki ukuran kinerja.

Keenam kategori ukuran kinerja tersebut menurut Moeheriono (dalam M. Ma'ruf Abdullah, 2014 : 152) sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai suatu yang diinginkan.
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara

keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

Menurut Suryadi Prawirosentono (2008:27) kinerja dapat dinilai atau diukur diantaranya sebagai berikut:

1. Efektivitas

Efektivitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2. Tanggung jawab

3. Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

4. Disiplin

Taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin pegawai adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana dia bekerja.

5. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan organisasi. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan organisasi dan atasan yang baik. Seperti yang telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kinerja karyawan. Agar karyawan bekerja sesuai yang diharapkan, perlu adanya dorongan motivasi bekerja dan penerapan disiplin yang tepat sehingga pegawai bekerja dengan baik.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012 : 233) ukuran kinerja sebagai berikut :

1. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menurut pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja pegawai

ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerjasama.

Tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan satu orang pegawai saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar pegawai sangat dibutuhkan.

Organisasi akan maju dan mempertahankan kelangsungan organisasi bila kinerja pegawai baik dan bekerja secara optimal. Dengan mengukur kinerja pegawai secara objektif, teratur, dan transparan, Organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan profesional.

2.1.4.3 Evaluasi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:13) menyatakan evaluasi kinerja sebagai berikut:

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu yang tinggi.

3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam corporate planning, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Menurut Amir (2018:63) menyatakan evaluasi kinerja adalah “digunakan untuk melihat kinerja sistem pada satu bidang atau lingkungan tertentu atau lebih”. Menurut Hamali (2016:110) evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Penilai.
2. Mengumpulkan informasi.
3. Kinerja.
4. Ternilai.
5. Dokumentasi
6. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasanya
7. Dilakukan secara periodik
8. Pengambilan keputusan manajemen SDM

Berikut adalah penjelasan dari evaluasi kinerja diatas :

1. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan yang ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Mengumpulkan Informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

3. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang diisyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

4. Ternilai

Ternilai adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

5. Dokumentasi.

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

6. Membandingkan Kinerja Ternilai Dengan Standar Atasanya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

7. Dilakukan Secara Periodik

Pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan

organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran.

8. Pengambilan Keputusan Manajemen SDM

Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk diberikan demosi.

Menurut Sudarmanto (2014:250) menyatakan evaluasi kinerja “merupakan salah satu tahapan dari manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkaian dalam penilaian kinerja individu, untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu atau Sumber Daya Manusia terhadap Organisasi”.

Kemudian menurut Ading, Irma, dkk (2024:12) dimana organisasi yang sukses seringkali memiliki sistem penilaian kinerja yang komprehensif, yang tidak hanya fokus pada kuantitas, tetapi juga pada kualitas dan dampak dari pekerjaan yang dilakukan. Jadi kinerja pegawai menjadi sangat penting dalam mengukur produktivitas dan keberhasilan suatu Organisasi.

Dari pernyataan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja sangat penting dalam meningkatkan mutu kerja pegawai dalam satu bidang dan lingkungan organisasi. Dengan mengevaluasi kinerja setiap periode dan berkesinambungan, akan diketahui kekurangan yang dimiliki pegawai, serta kelebihan pegawai yang harus dipertahankan.

2.1.4.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:14) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja ada 3 yaitu:

1. Faktor individu yang terdiri dari :
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - a) Persepsi
 - b) Attitude
 - c) Personality
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari :
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur
 - e) Job design

Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan “faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa:

1. *Human performance*
2. *Motivation*

3. *Ability*
4. *Ability + Motivation*
5. *Attitude + Situation*
6. *Knowledge + Skill*

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Faktor kemampuan adalah pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. Mereka yang bersifat positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi begitu juga sebaliknya.

Menurut Sopiah, Sangadji (2018:352) menyatakan kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. *Personal factors* (faktor Individu). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain
2. *Leadership factors* (faktor kepemimpinan). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. *Team factors* (faktor kelompok/rekan kerja). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors* (faktor sistem). Faktor sistem berkaitan dengan sistem

metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. *Contextual/situational* (faktor situasi). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Sutrisno (2018:176) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Efektif dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja bukan saja dari seorang pegawai, tetapi dari kinerja seorang pegawai seperti lingkungan kerja, motivasi yang diberikan, serta budaya organisasi.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Wirawan (2009) dimensi kinerja adalah kualitas-kualitas atau wajah suatu pekerjaan atau aktivitas- aktivitas yang terjadi di tempat kerja yang konduktif terhadap pengukuran”. Dimensi kinerja me-nyediakan alat untuk melukiskan keseluruhan cakupan aktivitas di tempat kerja. Sementara itu, tanggung jawab dan kewajiban menyediakan suatu deskripsi depersonalisasi. Menurut Wirawan (2009) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Dalam suatu organisasi pegawai dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu pegawai/karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif. Ciri ini menurut Sedarmayanti (2001) harus ditumbuhkan dalam diri pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri atau karakteristik dari individu yang produktif antara lain:

1. Kepercayaan diri
2. Rasa tanggung jawab
3. Rasa cinta terhadap pekerjaan
4. Pandangan ke depan

5. Mampu menyelesaikan persoalan
6. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
7. Memberikontribusi yang positif terhadap lingkungan
8. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri.

Menurut Sopiah, Sangadji (2018:351) Robbins (2006) menyatakan “ada lima indikator kinerja yaitu:

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3) Ketepatan waktu

Merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

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.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Amir (2018:123) menyatakan “indikator kinerja adalah pengetahuan yang memberikan penanda baik kualitatif maupun kuantitatif bahwa dalam sebuah perusahaan, kinerja yang terjadi bersifat telah terjadi, sedang terjadi, maupun yang akan terjadi pada perusahaan tersebut. Sementara Sedarmayanti (2017:198) menyatakan bahwa “indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan”. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja dalam tahap perencanaan dan pelaksanaan. Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2010:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

3. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

5. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama. Tahun dan judul penelitian	Hasil penelitian	Implikasi
1.	Acim, Apri dan Nana (2025), “Kompetensi dan Motivasi Kerja sebagai Prediktor Kinerja Pegawai Lembaga Kursus dan Pelatihan Kabupaten Ciamis	Kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja tenaga pendidik serta kependidikan di LKP Kabupaten Ciamis seluruhnya berada pada kategori sangat tinggi. Secara spesifik, temuan menunjukkan bahwa (1) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (3) kompetensi dan motivasi	Pentingnya mempertahankan dan meningkatkan kompetensi serta motivasi untuk mengoptimalkan kontribusi LKP di setiap Kabupaten

		kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menekankan	
2.	Ading Rahman (2024), “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis”	Terdapat Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai, artinya semakin baik Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja maka kinerja pegawai akan semakin efektif. maka hubungan X_1 , X_2 , X_3 terhadap Y adalah signifikan.	Pegawai yang memiliki kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja yang baik cenderung lebih mudah mendapatkan kesempatan promosi atau pengembangan karier. Mereka juga lebih siap menghadapi tantangan dan perubahan di tempat kerja.
3.	Apri Budianto (2023) “Pengaruh Kompetensi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Tasikmalaya)”	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya. Artinya jika kompetensi pegawai meningkat maka kinerja Pegawai Bagian Administrasi juga mengalami peningkatan. <i>Knowledge management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya	Pegawai dapat bekerja lebih cepat dan akurat karena memiliki akses ke informasi yang relevan dan terpercaya di Organisasi.
4.	Dicky Hikam (2025), “Peran Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”	Motivasi yang tinggi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, disiplin, dan bertanggung jawab sehingga berdampak positif terhadap	Peningkatan semangat kerja, produktivitas, dan kualitas kerja secara keseluruhan, yang dapat mengurangi perilaku negatif karyawan

		pencapaian tujuan perusahaan.	
5.	Fatmi (2023), “Analisis Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompensasi”	Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi belum mampu memoderasi antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kompensasi juga belum dapat memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.	Organisasi perlu fokus pada peningkatan kompetensi, memberikan kompensasi yang adil, serta membangun motivasi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik secara keseluruhan.
6.	Islahul (2023), “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Impodio Indonesia Tangerang Selatan”	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kompetensi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, dan. terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan.	Adanya peningkatan motivasi, dan pengembangan karyawan.
7.	Herlinawati (2021), “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semboro Kabupaten Jember”	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Semboro Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau Ha1 diterima. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Semboro Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau Ha2 diterima.	Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan kompetensi yang memadai memastikan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan sesuai bidangnya.
8.	Ludwina (2025), “Peran Motivasi Dalam Hubungan Kompetensi, Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agama Sumba Barat Daya”	Kepemimpinan, kompetensi, dan pelatihan secara positif signifikan memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung ataupun melalui motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong	Peningkatan kinerja aparatur sipil negara dalam sektor publik memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang strategis dan terintegrasi,

		semangat kerja dan loyalitas pegawai. Kompetensi yang baik meningkatkan kepercayaan diri dan efisiensi kerja, sedangkan pelatihan yang relevan memperkuat kemampuan teknis dan sikap kerja pegawai.	khususnya melalui peningkatan motivasi kerja.
9.	Mina Sumina (2024), “Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Room Division V Hotel Bandung)”	Kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Room Division V Hotel Bandung. Namun aspek disiplin kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja daripada motivasi dan kompetensi	Meningkatkan kinerja karena karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.
10.	Nabila Rizki (2021), “Pengaruh Kompetensi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”	Tingkat motivasi dalam kategori tinggi ; tingkat kompetensi dalam katagori kompeten ; tingkat komitmen dalam katagori tinggi dan tingkat kinerja dalam katagori tinggi. Motivasi, kompetensi dan komitmen mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja dosen.	Peningkatan kinerja secara menyeluruh, pengembangan karir.
11.	Pitri Andiyani (2021), “Pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan”	Kompetensi, motivasi kerja dan disiplin kerja secara individual memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Selanjutnya, secara simultan ketiga variabel prediktor tersebut memiliki hubungan dengan kinerja karyawan.	Peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan Perusahaan

12.	Puput (2024), “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mentari Jasindo Sentosa	Adanya pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial ataupun simultan antara Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mentari Jasindo Sentosa. Pada pengujian model regresi untuk kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sehingga kompetensi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Adanya peningkatan pada kedua faktor ini akan menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih baik secara signifikan.
13.	Uwais Rachman Karomi (2021), “Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt.Tokai Texprint Indonesia”	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai . Selain itu juga ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai . Artinya bahwa variabel Kompetensi dan Motivasi Kerja memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Pegawai	Manajemen harus meningkatkan standar kompetensi melalui pelatihan serta program motivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu landasan konseptual yang menjelaskan alur logis hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, mulai dari dasar teori yang digunakan, temuan penelitian terdahulu, hingga arah hubungan yang diasumsikan terjadi dalam penelitian.

Sugiyono (2017: 60–61) menjelaskan bahwa :

Kerangka pemikiran disusun melalui proses penalaran logis dari teori ke arah variabel penelitian, sehingga peneliti dapat menunjukkan mengapa suatu variabel diduga memengaruhi variabel lainnya. Kerangka pemikiran berfungsi sebagai pijakan teoritis yang menjelaskan alur hubungan sebab-akibat (kausal) atau hubungan asosiatif yang akan diuji secara empiris, sekaligus menjadi dasar utama dalam merumuskan hipotesis penelitian.

Kerangka pemikiran berfungsi sebagai peta intelektual yang menggambarkan bagaimana peneliti memahami fenomena yang diteliti berdasarkan teori yang relevan, kemudian menjelaskan alasan teoritis mengapa variabel independen diperkirakan berpengaruh terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui variabel mediator atau moderator. Dalam konteks penelitian ini, kerangka pemikiran disusun dengan mengacu pada teori-teori belajar, motivasi, strategi pembelajaran, serta aspek-aspek yang memengaruhi hasil belajar mahasiswa. Melalui penyusunan kerangka pemikiran, peneliti dapat menunjukkan keteraturan logis antara konsep, memastikan kesesuaian antara landasan teori dengan variabel penelitian, serta memberikan dasar yang kuat untuk merumuskan hipotesis penelitian. Dengan demikian, kerangka pemikiran tidak hanya berfungsi sebagai penjelasan teoretis, tetapi juga sebagai panduan dalam memahami arah hubungan yang akan diuji secara empiris.

2.3.1 Hubungan Motivasi Kerja dan Kompetensi

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun luar diri (ekstrinsik) individu yang menggerakkan mereka untuk bertindak, bekerja, dan mencapai tujuan organisasi. Secara lebih spesifik, motivasi adalah dorongan internal yang mendasari setiap individu untuk meraih hasil maksimal dalam pekerjaannya. Sejalan dengan hal ini, Mangkunegara (2017:67)

mengemukakan bahwa Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja dengan tekun, disiplin, dan penuh tanggung jawab sehingga mampu melaksanakan tugas secara optimal dan memberikan kontribusi nyata pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih dari sekedar dorongan, motivasi menciptakan kondisi kejiwaan dan sikap mental yang memberikan energi, mengarahkan perilaku, serta mendorong individu untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Ketika motivasi diberikan secara efektif, hal ini akan meningkatkan kecakapan, keterampilan, pengalaman, serta kesungguhan kerja pegawai sehingga hasil kerja maksimal dapat tercapai.

Selanjutnya, motivasi kerja juga memainkan peran penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 2003). Motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berkembang atau meraih pencapaian pribadi, mendorong pegawai untuk terus belajar dan mengasah keterampilannya melalui berbagai cara seperti pelatihan, sertifikasi, atau mentoring. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik seperti penghargaan atau promosi memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki tidak hanya sekedar dimiliki tetapi juga diterapkan secara konsisten dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian, hubungan antara motivasi dan kompetensi bersifat timbal balik: motivasi mendorong pengembangan kompetensi, sementara kompetensi yang memadai memastikan bahwa motivasi dapat diwujudkan dalam kinerja yang optimal.

Meskipun demikian, efektivitas motivasi sangat bergantung pada tingkat kompetensi pegawai. Tantangan kerja yang terlalu tinggi tanpa dukungan

kompetensi yang memadai dapat menimbulkan stres dan berujung pada kegagalan. Sebaliknya, insentif finansial tidak akan memberikan hasil maksimal jika pegawai tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menyelaraskan motivasi dengan kompetensi melalui beberapa langkah strategis seperti penilaian kompetensi yang tepat, program pelatihan yang sesuai, serta pemberian umpan balik yang konstruktif. Selain itu, strategi seperti *job enrichment*, otonomi kerja, dan pengakuan atas prestasi dapat lebih memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan kompetensinya. Lingkungan kerja yang mendukung seperti budaya belajar yang kuat dan kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam menciptakan sinergi antara motivasi dan kompetensi.

Dalam konteks Universitas Perjuangan Tasikmalaya, organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu mengidentifikasi motivasi dan kompetensi pegawai secara individual, menyelaraskan strategi motivasi dengan kebutuhan pengembangan kompetensi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kedua aspek tersebut. Dengan pendekatan ini, peningkatan motivasi kerja tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek tetapi juga pada pengembangan kompetensi jangka panjang yang berkelanjutan. Pada akhirnya, hal ini akan memungkinkan Universitas Perjuangan Tasikmalaya mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif dan efisien.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai

Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan

tugasnya. Perbedaan ini memungkinkan untuk mengukur kontribusi masing-masing pegawai berdasarkan hasil kerjanya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sugiyanto & Santoso, 2018:11). Kinerja yang baik mencerminkan pelaksanaan tanggung jawab dan tugas yang diemban oleh pegawai, sehingga menjadi indikator penting dalam menilai produktivitas dan efektivitas kerja.

Menurut Mangkunegara (2017:14) mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu (seperti kemampuan, keterampilan, dan latar belakang), faktor psikologis (seperti persepsi, kepribadian, dan motivasi), serta faktor organisasi (seperti struktur organisasi, kepemimpinan, dan sistem penghargaan). Dalam hal itu juga ditekankan bahwa kinerja yang optimal tergantung pada kombinasi antara kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

Sejalan menurut hasil penelitian Uwais Rachman Karomi (2021) menjelaskan bahwa motivasi memainkan peran krusial dalam mendorong pegawai untuk mengoptimalkan potensinya. Motivasi dan komitmen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, karena motivasi merupakan dorongan kehendak yang mendorong seseorang untuk bertindak mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ading Rahman (2024), yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi motivasi pegawai, semakin besar kemampuan mereka untuk mengoptimalkan kemampuan dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan hasil pekerjaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, diperlukan kombinasi antara pengembangan kompetensi, motivasi yang tinggi, dan dukungan organisasi yang berkelanjutan.

2.3.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Sedermayanti (2016:09) kompetensi mencakup beberapa faktor teknis dan non teknis, keperibadian dan tingkah laku, shoft skill dan hard skill, kemudian banyak di pergunakan sebagai aspek yang di nilai banyak di pergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut pegawai ke dalam organisasi. Berdasarkan teori dari Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Dari hasil penelitian, variabel kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai . Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang memungkinkannya untuk berprestasi unggul dalam diri pekerjaanya dan seseorang dapat dikatakan kompeten apabila orang tersebut memiliki keterampilan dalam melakukan pekerjaan dan sangat jarang atau tidak pernah melakukan kesalahan (Ridwan, 2020). Kompetensi menunjukkan ciri-ciri pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan individu untuk memungkinkan mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan untuk meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan (Kurniawan *et al.*, 2018:12).

Hal tersebut sejalan dengan Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) yang menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial dan simultan antara kompetensi dan kinerja. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin meningkatnya kompetensi dari pegawai maka akan berdampak pada peningkatan

kinerja pegawai. Namun dalam Ratnasari dan Aima *et al.* (2017:24) yang dilakukan dibidang industri elektronik dan bank menyebutkan bahwa kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan dengan kinerja pegawai. Hal itu terjadi karena materi pelatihan dan kompetensi seperti perilaku pegawai , sikap, keahlian dan aspek pengetahuan belum optimal.

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dikatakan bersifat individual karena tiap-tiap pegawai mempunyai tingkatan kemampuan yang berbeda-beda untuk melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, kinerja dari masing-masing pegawai dapat membantu perusahaan untuk mengukur pegawai atas hasil kerjanya (Ainanur & Tirtayasa, 2018:96). Kinerja ini merupakan hasil dari pekerjaan, baik secara kualitas maupun kuantitas yang merupakan hasil dari pelaksanaan tanggung jawab dan tugas yang dimiliki oleh pegawai.

Secara konseptual, kinerja merupakan suatu proses yang dapat diukur dalam waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang ada (Edison et al., 2017:96). Kinerja dapat dideskripsikan dengan seberapa jauh kegagilan atau keberhasilan dalam melakukan prosesnya untuk mencapai visi misi organisasi, tujuan serta sasaran tujuan perusahaan. Selain itu, kinerja juga memiliki arti mutu dan kuantitas kerja orang untuk mencapai tujuan tertentu (Purba & Gunawan, 2018).

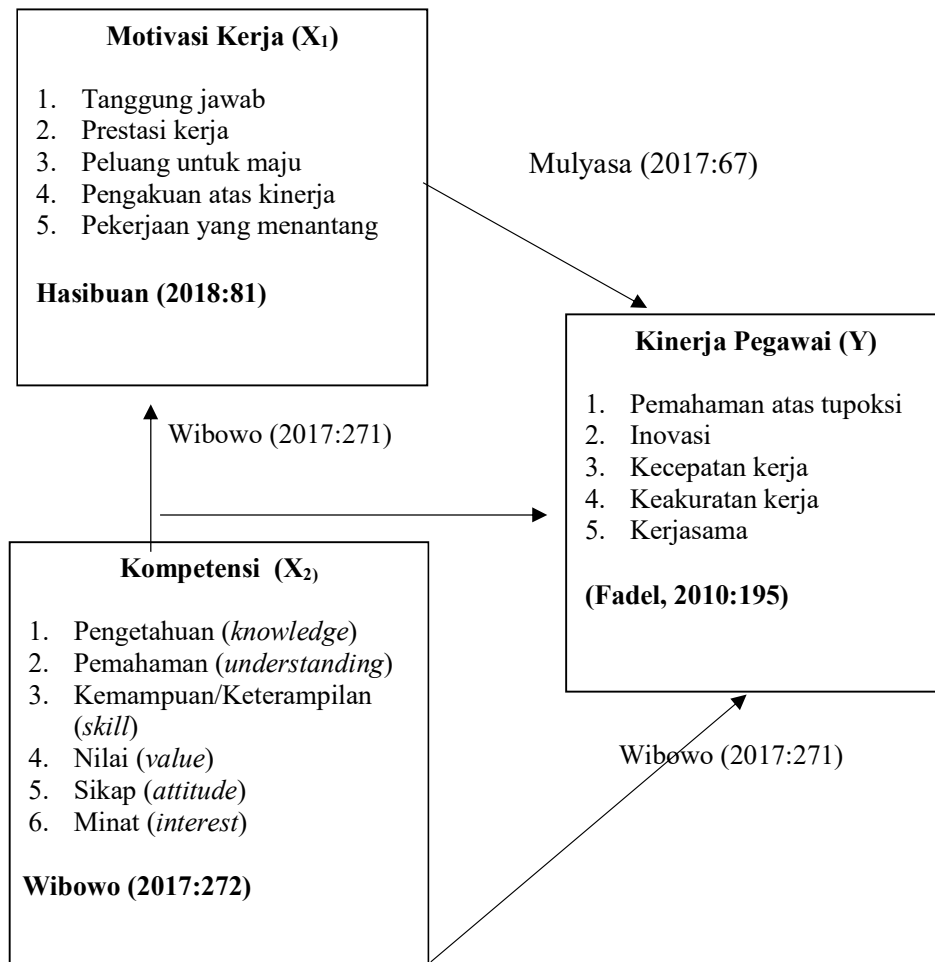
Dalam mengukur kinerja pegawai, terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan. Menurut Fadel (2010:195), indikator kinerja meliputi: (1) Pemahaman atas tupoksi; (2) Inovasi; (3) Kecepatan kerja; (4) Keakuratan kerja;

dan (5) Kerjasama. Kelima indikator ini menjadi tolak ukur dalam menilai sejauh mana pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Mangkunegara (2016:13) menyatakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh dua hal, yaitu kemampuan (kompetensi) dan motivasi. Ditegaskan juga bahwa kinerja dalam pekerjaan yang sesungguhnya tergantung pada kombinasi antara kemampuan dan motivasi pada setiap pegawai. Hal ini didukung oleh temuan Uwais Rachman Karomi (2021), yang menyatakan bahwa komitmen dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, karena motivasi merupakan suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu, sehingga pegawai yang termotivasi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kompetensi merupakan dua faktor kunci yang secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan kompetensi yang memadai, maka kelima indikator kinerja tersebut yaitu pemahaman tupoksi, inovasi, kecepatan kerja, keakuratan kerja, dan kerjasama dapat tercapai secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat di gambarkan ke dalam bentuk bagan paradigma penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis dapat mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga motivasi kerja dan kompetensi pegawai di Universitas Perjuangan Tasikmalaya berada pada kategori baik/tinggi.

2. Diduga motivasi kerja dan kompetensi pegawai di Universitas Perjuangan Tasikmalaya berada pada kategori baik/tinggi.
3. Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
4. Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai
5. Terdapat pengaruh secara simultan antara motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai