

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Farida (2017:66) bahwa, “Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengoordinasian/organisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu Hasibuan (2020:99) mengemukakan bahwasan “manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya dan sumber lainnya secara efektif dan efisien”.

Pendapat lain di kemukakan oleh Robbins dan Coulter dalam Kristina and Widyaningrum, (2019:48) bahwa “manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien. Lebih lanjut Kristina and Widyaningrum (2019:51) manajemen yaitu koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, menyatakan bahwa, “Pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Dari penjelasan menurut para ahli di atas , maka dapat diuraikan manajemen merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam sebuah organisasi agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan.

Menurut Mangkunegara (2015:21) bahwa: “Manajemen berasal dari kata *manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur

berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian)”. Pendapat lain dikemukakan Stoner dan Wankel yang dikutip oleh Siswanto (2013;22) adalah:

*Management is the process of planning, organization, leading, and controlling, the effort or organizing members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*”. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah dicapai).

Berbeda dengan pendapat Hasibuan (2017:1), yang menyatakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Lebih lanjut Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2018: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2018: 1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu yang mengatur tentang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen**

Adapun fungsi – fungsi manajemen menurut Farida (2017:67) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan  
Perencanaan merupakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan sehingga tujuan tersebut dapat tercapai dengan baik.
2. Pengorganisasian  
Mengelompokkan kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Pengarahan  
Fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha bimbingan, saran, perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas sehingga tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar.
4. Pengawasan  
Mengadakan penilaian, pencocokan, pemeriksaan terhadap sesuatu yang telah dilakukan sesuai dengan rencana semula.

Menurut Terry dalam Hasibuan (2017: 9), fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) :

1. *Planning* (Perencanaan)  
*Planning* (perencanaan) ialah penetapan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. *Planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.
2. *Organizing* (pengorganisasi)  
*Organizing* (pengorganisasi) ialah kegiatan orang serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
3. *Actuating* (Pelaksanaan)  
Pelaksanaan merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa, hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.
4. *Controlling* (Pengawasan)  
*Controlling* atau pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Sunyoto (2013:4), fungsi manajemen adalah sebagai berikut.

- a. Perencanaan  
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b. Pengorganisasian  
Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.
- c. Pengarahan  
Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.
- d. Pengendalian  
Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengireksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka jelas bahwa berdasarkan fungsinya manajemen terbagi atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengendalian (*controlling*).

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Farida (2017:66) manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengawasan dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan maksud untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Sementara itu Hasibuan (2020:22) bahwa “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu

terwujudnya tujuan instansi atau organisasi, karyawan dan masyarakat”. Pendapat lain dikemukakan oleh Simamora (2016:12) bahwa:

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan , pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

Mangkunegara (2017:99) bahwa

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.

Pendapat lain menurut Edison, Anwar, and Komariyah (2017:54)

mengemukakan bahwa

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kerja karyawan /karyawan menuju pengoptimalan organisasi.

Sementara itu menurut Sutrisno (2019:68) mengemukakan bahwa

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari penjelasan menurut para ahli di atas , maka dapat diuraikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri dan memaksimalkan karyawan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi dan

pemeliharaan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

### **2.1.2.2 . Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam menjalankan setiap pekerjaan organisasi harus memperhatikan fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh T. Hany Handoko dalam Farida (2017:92) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajemen
  - a. Perencanaan Kegiatan untuk menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan oleh sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
  - b. Pengorganisasian Kegiatan untuk mengelompokkan susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor – factor fisik. Organisasi disini merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan.
  - c. Pengarahan Kegiatan memberikan perintah dan saran kepada karyawan sehingga apa yang telah direncanakan oleh perusahaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
  - d. Pengawasan Kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, maka akan dilakukan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan SDM Proses yang menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, dan penempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
  - b. Pengembangan SDM Proses peningkatan keterampilan melalui (training) dan pendidikan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik.
  - c. Pemberian kompensasi SDM Pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai hasil kerja yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian kompensasi berhubungan dengan evaluasi atau penilaian prestasi kerja yang dicapai karyawan.
  - d. Pengintegrasian SDM Penyesuaian para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat untuk menciptakan kerja sama yang baik sehingga dapat saling menguntungkan.
  - e. Pemeliharaan SDM

Mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik karyawan (kesehatan dan keselamatan) dan pemeliharaan sikap yang menyangkut (program pelayanan karyawan), supaya mereka tetap mau bekerja di perusahaan sampai dengan pensiun.

f. **Pemutusan hubungan kerja SDM**

Pemutusan hubungan pekerjaan antara perusahaan dan karyawannya. Oleh karena itu perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat dilakukan tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti pemberian uang pesangon, santunan dan hak pensiun. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan harus memanfaatkan dan mengoptimalkan fungsi – fungsi sumber daya manusia, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

### **2.1.3 Variabel yang Diteliti**

#### **2.1.3.1 Kerja Sama Tim**

##### **2.1.3.1.1 Pengertian Kerjasama Tim**

Menurut Andrew Carnegie dalam Kaswan (2017:66), kerjasama tim ialah kemampuan bekerja sama mencapai visi bersama. Kemampuan mengarahkan pencapaian individual terhadap tujuan organisasi. Kerjasama tim merupakan bahan bakar yang memungkinkan orang biasa mencapai hasil yang luar biasa.

Selain itu menurut New American Webster's Dictionary mengatakan bahwa kerjasama tim atau teamwork tidak berbeda dengan collaboration atau kolaborasi. Menurut Willam dkk (2019:65), bahwa “tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama – sama untuk mencapai suatu tujuan”.

Dari teori di atas dalam konteks penelitian ini diperoleh pengertian bahwa kerjasama tim adalah suatu kelompok yang terdiri dari beberapa orang yang memiliki kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang bekerjasama dan mengevaluasi kegiatan bersama untuk mencapai tujuan bersama

di kapal. Kerjasama tim adalah pengelompokan dua ataupun lebih orang yang berhubungan dan penyesuaian tentang sebuah kegiatan beserta usaha agar meraih sasaran spesifik. Tim dapat membuat pekerjaan antar anggota menjadi lebih baik sehingga akan tercapainya tujuan organisasi. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih mudah dengan saling berkomunikasi dan melengkapi satu sama lain. (Lawasi dan Triatmanto, 2017:54)

Menurut Panggiki et.all (2017:88) mengemukakan bahwa:

Kerjasama tim adalah tim orang-orang dengan keterampilan yang berbeda serta yang diorganisasikan untuk berkolaborasi dengan manajemen. Pimpinan dapat membentuk sebuah tim dengan anggota yang berbeda keahlian sehingga dapat mempermudah proses dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Kerjasama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam organisasi. Pemahaman mengenai kerjasama tim tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kerjasama tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien bagi organisasi. Sasaran kerja tim berupa sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, dan dibagi dalam tugas-tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan dengan tepat dan benar oleh semua orang.

Berdasarkan pendapat tersebut maka jelas bahwa keuntungan dari cara ini adalah bahwa setiap karyawan akan saling mengingatkan untuk bekerja dengan benar, karena keberhasilan pekerjaan atau pencapaian unit kerja sangat tergantung pada semua karyawan dalam melakukan tugas masing-masing. Cara ini sangat

efektif untuk meningkatkan semangat kerja tim dan mengurangi konflik yang terjadi.

#### **2.1.3.1.2 Kelebihan dan Kekurangan Kerjasama Tim**

Kerjasama Tim memiliki banyak kelebihan. Hal ini sebagaimana dikemukakan Emery & Fredendall (2012:11) bahwa: “Salah satu studi menunjukkan bahwa tim dapat membuat keputusan menjadi lebih baik, pengembangan produk dan jasa serta menghasilkan pekerjaan yang terkoordinasi”.

Van Der Vegt & Janssen, (2015:65) mengemukakan bahwa:

Dengan sumber daya yang dimiliki anggotanya tim memang bisa saling berbagi informasi, membantu, dan mendukung. Kerja Tim juga sangat diperlukan ketika sebuah gagasan baru perlu diterapkan dalam unit, departemen atau keseluruhan organisasi.

Keberhasilan sebuah tugas akan lebih meningkatkan produktivitas apabila orang bersedia bekerja dalam sebuah tim, dengan menetapkan iklim di mana orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu, anggota tim harus bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. West dalam Setyarini (2017) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif yaitu :

- a. Anggota mengerti dengan baik tujuan tim dan hanya dapat dicapai dengan baik dengan dukungan bersama, dan mempunyai rasa saling ketergantungan, rasa saling memiliki tim dengan tugas pekerjaannya.
- b. Anggota menyumbang keberhasilan tim dengan menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim, dapat bekerja secara terbuka, dapat mengekspresikan gagasan, opini dan ketidaksepakatan, peranan dan pertanyaannya disambut dengan baik.
- c. Anggota berusaha mengerti sudut pandang satu sama lain, didorong untuk mengembangkan keterampilannya dan menerapkan pada pekerjaan, untuk itu mendapat dukungan dari tim.

- d. Anggota mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal, atau hal yang biasa, dan berusaha memecahkan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif (bersifat memperbaiki).
- e. Anggota berpartisipasi dalam keputusan tim, tetapi mengerti bahwa pemimpin mereka harus membuat peraturan akhir setiap kali tim tidak berhasil membuat suatu keputusan, dan peraturan akhir itu bukan merupakan persesuaian.

Kerja tim akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah: Pertama, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaannya. Kedua, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh tim dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja (Griffin dalam Setyarini, 2017:32).

Sementara itu kekurangan kerjasama tim berpotensi menjadi hal yang negatif. Ketika berkumpul, orang mungkin tergoda untuk ngobrol atau mengerjakan sesuatu yang tidak ada kaitannya dengan tujuan tim. Mereka menghabiskan waktu atau juga biaya bukan untuk kepentingan tim, tapi untuk kepentingan individu atau segelintir anggotanya saja. Hal seperti ini disebut dengan "*Process Losses*."

Studi keorganisasian juga mengenal yang disebut dengan *Brook's Law*. Ini adalah sebuah prinsip dimana ketika kita menambah orang untuk sebuah proyek, maka penyelesaiannya justru lebih lama (Amir, 2017:173).

#### **2.1.3.1.3 Indikator Kerjasama Tim**

Berdasarkan metode para ahli dan terdapat indikator dari salah satu ahli yaitu West (dalam Hatta dkk, 2017:11) menetapkan indikator-indikator kerja sama tim sebagai alat ukurnya sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab, yaitu secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.

- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

Kaswan (2017) mengelompokkan bentuk-bentuk dari teamwork menjadi

empat, yaitu sebagai berikut: .

- i. *Networking/Jejaring*: Awal kerja sama *Networking* atau jejaring didefinisikan sebagai pertukaran informasi atau jasa antar individu, kelompok, atau institusi terutama agar dapat mengembangkan hubungan bisnis yang produktif. Dalam istilah yang sederhana, jejaring hanyalah tindakan berbagi informasi untuk keuntungan bersama.
- ii. *Coordination/Koordinasi*: Kerja sama yang lebih tinggi *Koordinasi* dalam pengertian sinkronisasi dan integrasi aktivitas, tanggung jawab, kendali, kontrol, atau pengawasan untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efisien agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- iii. *Cooperation/Kerja Sama*: Lebih signifikan *Cooperation* atau kerja sama berarti rencana sukarela dimana dua atau tiga entitas/ orang terlibat dalam pertukaran yang saling menguntungkan sebagai pengganti berkompetisi. Dalam istilah sederhana, kerjasama memadukan ciri-ciri koordinasi dengan berbagi sumber daya.
- iv. *Collaboration/Teamwork*: Kerja sama tim yang sebenarnya *Collaboration* adalah tentang bekerja sama sebagai tim, berkembang atas dasar kerja sama, mengusulkan dan menilai ide-ide kreatif baru, dan berkomunikasi satu sama lain dalam lingkungan yang terbuka dan menghargai. Kolaborasi ialah tentang tujuan bersama tim, bukan tujuan individual para anggotanya.

Berdasarkan pengertian kerja sama yang dinyatakan Davis (dalam Dewi,

2016:66) indikator-indikator kerja sama adalah sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik.
- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama.
- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerja sama akan lebih kuat dan berkualitas.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan tugas organisasi dibutuhkan kerjasama tim dengan beberapa tahapan. Dalam hal ini pemimpin mempunyai tugas dalam mengkolaborasi bawahan agar bisa melewati tahapan-tahapan tersebut. Untuk mencapai hasil kerja maksimal dalam organisasi setiap karyawan harus mampu bekerjasama dengan mengungkapkan harapan yang positif, saling memberikan dorongan dan membangun semangat dalam melaksanakan tugas.

### **2.1.3.2 Kompetensi**

#### **2.1.3.2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan kinerjanya. Menurut Rahmat (2019:16) menyatakan bahwa

Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Sementara itu Rachmaniza (2020:14) menyatakan bahwa

kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sinaga (2019) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan.

Gultom (2019) menyatakan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang terbaru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Fauzi (2019) menyatakan bahwa “kompetensi adalah performan yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya. Kompetensi juga merupakan komponen penting dalam menciptakan etos kerja tinggi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan”. Armaniah (2019), mengemukakan bahwa “kompetensi merupakan motif seseorang yang mengharuskan mereka menggunakan kinerja utama dalam pekerjaannya. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

#### **2.1.3.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Wahyudin (2018) menyatakan bahwa mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi karyawan, yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh .yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
2. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki.
3. Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional merupakan hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif
7. Kemampuan intelektual merupakan kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan

#### 2.1.3.2.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Edison, Anwar dan Komariyah (2018) menyatakan bahwa dimensi kompetensi didasari perilakunya yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku, yaitu:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.
2. Keahlian (*Skill*) adalah keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (*Attitude*) adalah suatu yang menjunjung tinggi etika organisasi dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dan melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha atau jasa pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi.

Indikator Kompetensi menurut Rahmat (2019) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi sebagai indikator yang dapat mengukur kompetensi yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten di pikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

### **2.1.3.3 Motivasi**

#### **2.1.3.3.1 Pengertian Motivasi**

Menurut Chukwuma (2014:56) motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014:219) motivasi 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. Adapun Uno (2010:10) menyatakan “Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang untuk mengadakan perubahan tingkah laku”. Sedarmayanti (2013:233) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya

merupakan intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat kemampuan untuk mencapai tujuannya.

Dari pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan, inspirasi yang dapat memberikan semangat atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi merupakan suatu kekuatan yang ada dalam diri manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan kekuatan dari luar, yang dimana pada intinya dapat mempengaruhi dirinya sendiri secara positif atau negatif tergantung pada situasi atau kondisi yang dihadapi.

#### **2.1.3.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Menurut Sutrisno (2011) Motivasi sebagai psikologis dalam diri seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1. Faktor internal (berasal dari dalam diri karyawan) yang mempengaruhi pemberian motivasi pada diri seseorang, antara lain:
  - a. Keinginan untuk dapat hidup
  - b. Keinginan untuk dapat memiliki
  - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor Eksternal (berasal dari luar diri karyawan) yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya jaminan pekerjaan
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang fleksibel

Sedangkan menurut Hamzah (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

1. Adanya hasrat dan keinginan berhasil
2. Adanya dorongan dan cita-cita masa depan
3. Adanya harapan dan cita-cita masa depan
4. Adanya penghargaan dalam belajar

Adapun menurut Hasibuan (2014) beberapa faktor dari motivasi antara lain:

1. Tanggung jawab,
2. Pekerjaan itu sendiri,
3. Penghargaan,
4. Serta pengembangan dan kemajuan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor ini dapat muncul dalam diri seseorang maupun dari luar diri

#### **2.1.3.3 Indikator Motivasi**

Menurut Suwatno (2021:55) motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan, keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Kebutuhan fisik Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan rasa aman Kebutuhan akan perlindungan ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dari arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.
3. Kebutuhan sosial Kebutuhan untuk merasa saling memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima didalam kelompok, beralifiasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri, Kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

### **2.1.3.4 Produktivitas Kerja Karyawan**

#### **2.1.3.4.1 Pengertian Produktivitas**

Sedarmayanti (2016), dijelaskan bahwa produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu mempunyai pandangan “mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”. Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (Sedarmayanti, 2016).

Produktivitas adalah suatu ukuran sejauh mana sumber-sumber daya digabungkan dan dipergunakan dengan baik sehingga dapat mewujudkan hasil-hasil tertentu yang diinginkan. Produktivitas dibedakan menjadi beberapa tingkatan, yaitu produktivitas tingkat individu (tenaga kerja), satuan (kelompok kerja) dan organisasi perusahaan (produktivitas sub sistem, sistem dan supra sistem) (Ambar Silastuti, Sri Rahayu Utami, 2013). Produktivitas bersumber dari individu yang melakukan kegiatan, dimana individu tersebut sebagai tenaga kerja yang memiliki kualitas kerja yang memadai (Sri Rahayu Utami, 2013). Menurut (Kusriyanto, 2016), mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu, peran serta tenaga kerja di sini adalah penggunaan sumber daya produktivitas. Berdasarkan evaluasi ekonomi terhadap kinerja yang dicapai dalam proses produksi, produktivitas, efisiensi, dan

Produktivitas merupakan faktor penting bagi penentuan keberhasilan organisasi. Jika produktivitas kerja karyawan selalu mengalami kenaikan yang signifikan dari waktu ke waktu, maka organisasi akan mudah mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Apalagi di era industri 4.0 seperti sekarang ini, semua organisasi berlomba-lomba untuk memaksimalkan kinerja karyawan dengan terus meningkatkan produktivitas sehingga organisasi mampu bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Produktivitas kerja karyawan adalah hasil keluaran (*output*) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain mental dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, motivasi kerja karyawan, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap dan etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan atau gaji, kecanggihan teknologi yang digunakan, kesempatan berprestasi.

#### **2.1.3.4.2 Pengertian Produktivitas Kerja**

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2017:100), produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini. Sedangkan menurut Hasibuan dalam Busro (2018:340), produktivitas adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Menurut Kussrianto dalam Sutrisno (2017:102), mengemukakan bahwa “Produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta

tenaga kerja persatuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efektif dan efisien”. Menurut Sinungan dalam Busro (2018:344),

Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Riyanto dalam Elbandiansyah (2019:250), secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

Berdasarkan pengertian para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

#### **2.1.3.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan**

Untuk meningkatkan produktivitas kerja :karyawan , maka organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja:karyawan . Terdapat banyak teori yang memuat tentang faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan . Oleh karena itu peneliti akan mengutip beberapa teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan . Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2017:103), faktor – faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Menurut Anoraga dalam Busro (2018:346-348), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain:

1. Motivasi kerja karyawan
2. Pendidikan
3. Disiplin kerja
4. Keterampilan
5. Sikap etika kerja
6. Kemampuan kerja sama
7. Gizi dan kesehatan
8. Tingkat penghasilan
9. Lingkungan kerja dan iklim kerja
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan
11. Faktor-faktor produksi yang memadai
12. Jaminan sosial
13. Manajemen dan kepemimpinan
14. Kesempatan berprestasi

Menurut Ravianto dalam Sumual (2017:119), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, antara lain:

1. Pendidikan
2. Keterampilan
3. Disiplin
4. Sikap
5. Etika kerja
6. Motivasi
7. Gaji
8. Kesehatan
9. Teknologi
10. Manajemen
11. Kesempatan berprestasi

Dari pendapat para ahli di atas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, dapat disimpulkan bahwa yang memiliki persamaan ada 10 faktor, antara lain:

1. Mental dan kemampuan fisik karyawan
2. Hubungan antara atasan dan bawahan / manajemen dan kepemimpinan
3. Motivasi kerja :karyawan
4. Pendidikan
5. Disiplin kerja
6. Keterampilan
7. Sikap etika kerja
8. Gizi dan kesehatan
9. Tingkat penghasilan/gaji
10. Kecanggihan teknologi yang digunakan

#### **2.1.3.4.4 Indikator Produktivitas Kerja Karyawan**

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan organisasi mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu organisasi harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan . Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Indikator produktivitas kerja Gilmore dalam (Sedarmayanti 2013) menyatakan bahwa

Orang yang produktif adalah orang yang memiliki kontribusi positif pada diri seseorang terhadap lingkungannya dimana dia berada. Hal itu didasarkan dengan adanya

1. Tindakan konstruktif
2. Percaya diri
3. Bertanggung jawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, mempunyai pandangan ke depan
5. Mampu mengatasi persoalan dengan lingkungan yang berubah-ubah,
6. Mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya (kreatif, imaginative, dan inovatif,
7. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Produktivitas kerja merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada diperusahaan dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat

diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, untuk mengukur produktivitas kerja,

Diperlukan suatu indikator sebagai berikut :

1. tindakan konstruktif, percaya diri,
2. Bertanggung jawab,
3. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan,
4. Mempunyai pandangan ke depan,
5. Mampu mengatasi persoalan dengan lingkungan yang berubah-ubah,
6. Mempunyai kontribusi yang positif terhadap lingkungannya, memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Peningkatan produktivitas kerja dan efisiensi merupakan sumber pertumbuhan utama untuk mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Selanjutnya, pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan juga merupakan unsure penting dalam menjaga kesinambungan peningkatan produktivitas kerja jangka panjang, dengan demikian, pertumbuhan dan produktivitas bukan dua hal terpisah atau memiliki hubungan satu arah, melainkan keduanya adalah tergantung dengan pola hubungan yang dinamis

Menurut Burhanuddin Yusuf (2015) produktivitas dapat diukur melalui beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan, konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.
2. Keterampilan, yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

3. Kemampuan, konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemauan.
4. Sikap, merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Menurut Edy Sutrisno (2017), indikator produktivitas antara lain :

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

Indikator produktivitas yang dikutip dalam bukunya Sedarmayanti (2016) dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan oleh Gilmore , Erich Fromm , tentang individu yang produktif, yaitu :

1. Tindakannya konstruktif
2. Percaya pada diri sendiri
3. Bertanggung jawab
4. Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan
5. Mempunyai pandangan ke depan
6. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan (kreatif, imajinatif dan inovatif)
8. Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Bagian ini memiliki salah satu peranan penting dalam melakukan suatu penelitian. Hasil-hasil penelitian terdahulu tidak hanya digunakan untuk memperbandingkan penelitian yang akan dilakukan. Namun hasil penelitian tersebut juga diharapkan akan dapat menemukan kesenjangan penelitian (research

gap). Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Judul Penelitian; Nama Peneliti (Tahun)	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Nurul Annisa (2014). Pengaruh Teamwork Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Loyalitas Karyawan	Untuk mengetahui pengaruh teamwork dan motivasi kerja terhadap produktivitas Kerja Melalui Loyalitas Karyawan	Regresi Linear Berganda	Variabel X berpengaruh terhadap variabel Y baik secara parsial dan simultan.
2	Oktaviani E. Modeong dan Imelda W. J Ogi (2019) Pengaruh Motivasi Disiplin kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya, TBK Cabang Manado	Untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Disiplin kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Sumber Alfaria Trijaya, TBK Cabang Manado	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini adalah variabel pengaruh motivasi disiplin kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan deimikian hipotesis yang menyatakan motivasi disiplin kerja dan kompetensi berpengaruhi terhadap produktivitas kerja karyawan diterima atau terbukti
3	Kendra S. Mawu, beranhard Tewal dan Mac Donald Walangitan Kendra S. Mawu, beranhard Tewal dan Mac Donald Walangitan.	Untuk mengetahui Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja	Metode analisis linier berganda	Hasil Penelitian terdapat Pengaruh positif pengaruh kualitas kehidupan kerja dan kepuasa kerja terhadap roduktivitas kerja

	Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kantor Sekretariat	Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Kantor Sekretariat		karyawan secara parsial maupun simultan
4	Axchel Turniwa, Bernhard Tewel dan Indrie D, Palandeng (2017). Pengaruh Teknologi Informasi Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo	Untuk mengetahui Pengaruh Teknologi Informasi Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Karyawan Study Pada Kantor Pusat Bank Sulutgo	Metode analisis linier berganda	Hasil penelitian ini Kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada Kantor Pusat Bank SulutGo
5	Ade Siswandy dan Rohmat Saragih, Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Motivasi Sebagai Variabel Moderator di PLN(persero).	Untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Motivasi Sebagai Variabel Moderator di PLN(persero).	Metode analisis linier berganda	Hasil penelitian ini Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN Persero) PUSHARLIS UWP IV.

**Sumber : Jurnal Diolah Penulis 2023**

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penelitian ini dibentuk dari adanya variabel yang dianggap penting untuk diteliti. Penelitian ini menggunakan variabel kerja sama tim, kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan . Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa

besar pengaruh kerja sama tim, kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

Kerangka pemikiran merupakan alur dari sebuah gambaran penelitian yang dibuat untuk memudahkan penulis dalam memahami apa yang akan disampaikan. pada rumusan masalah penelitian ini, Maka disusun suatu kerangka pemikiran dengan tujuan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari apa yang ingin dibahas oleh peneliti. Pembuatan kerangka pemikiran berdasarkan rumusan masalah yang dibahas..

### **2.3.1 Hubungan Kerja Sama Tim terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

*Team Work* adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Menurut Tenner dan Detoro (2017), kerjasama tim adalah suatu kegiatan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama, dimana pekerjaan tersebut akan lebih efisien jika dilakukan bersama-sama. Gaspersz (2016) juga menyatakan hal yang sama bahwa faktor terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, dengan saling terlibat memungkinkan kemampuan mereka akan bertambah dan hal tersebut baik sangat bermanfaat bagi perusahaan (Gaspersz, 2016; Tenner & DeToro, 2017). Dengan adanya motivasi dan kerja sama tim dapat membuat karyawan lebih tergerak untuk memaksimalkan pekerjaannya. Jika hal tersebut

terpenuhi maka produktivitas kerja juga akan meningkat dan timbul rasa kepuasan serta kelancaran.

### **2.3.2 Hubungan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan sangat dibutuhkan agar dapat membantu pimpinan dalam menciptakan nilai dan memberikan kontribusi terhadap strategi dalam suatu perusahaan. Kompetensi setiap karyawan berbeda – beda, jadi dalam penempatan tugas pun haruslah sesuai dengan kemampuan karyawannya. Jika kompetensi tidak sesuai dengan penempatan tugasnya, maka produktivitas kerja yang diharapkan perusahaan tidak akan efektif dan efisien. Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang, diantaranya adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap.

Penelitian yang dilakukan Ade Siswandy dan Rohmat Saragih (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderator di PLN(persero).

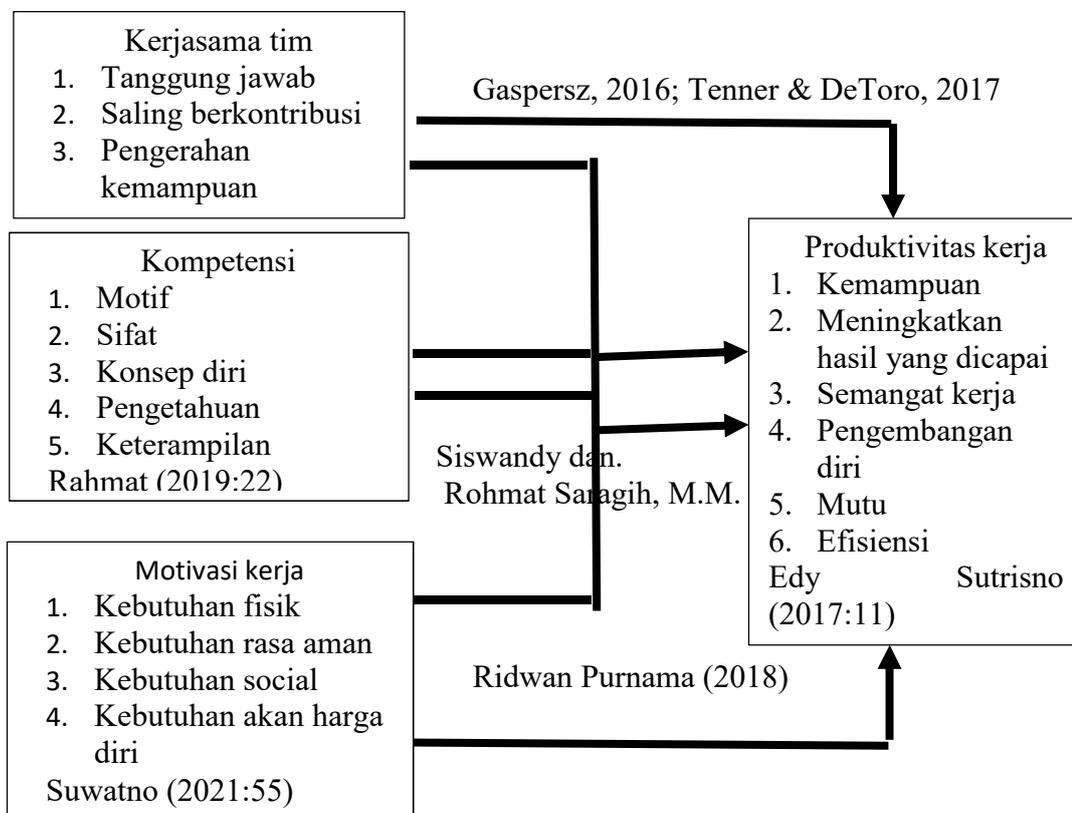
### **2.3.3 Hubungan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Penelitian Ridwan Purnama (2018) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. Menurut Hetami dalam Safitri (2013) bahwa Motivasi yang ada di dalam diri Karyawan dapat meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan, dengan memberikan Motivasi yang

akan mendorong Karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitas Kerjanya dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Suatu organisasi akan mengalami hambatan dalam pencapaian tujuannya yaitu pencapaian Produktivitas yang optimal, apabila para Karyawannya tidak mempunyai Motivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam memberikan pelayanan.

#### **2.3.4 Hubungan Kerja Sama Tim, Kompetensi dan Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Menurut Rivai dalam Fitriani (2020) menyatakan bahwa pada dasarnya kerja sama tim, kompetensi dan motivasi dapat memicu karyawan untuk bekerja lebih keras sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta dapat mempengaruhi tujuan dari perusahaan. Apabila karyawan bersemangat dalam kerja, maka jumlah produksi yang dihasilkan otomatis akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kerja sama tim, kompetensi dan motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Pernyataan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Katarina dan Kusumayadi (2021), Sunarsi (2018) dan Saleh dan Utomo (2018), Segoro dan Pratiwi (2021) Nur Baiti et al., (2020) yang menyatakan bahwa kerja sama tim, kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka menghasilkan paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sinambela (2016) menjelaskan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang diajukan, maka titik tolak untuk merumuskan hipotesis adalah rumusan masalah. Untuk merumuskan hipotesis, perlu adanya asumsi terlebih dahulu, karena asumsi merupakan titik tolak untuk merumuskan hipotesis. Oleh karenanya sebelum mengajukan hipotesis sebaiknya diajukan terlebih dahulu kerangka pemikiran penelitian yang membangun asumsi relasi diantara ketiga variabel yang akan diuji. Maka dapat

disimpulkan hipotesis penelitian sebagai berikut : “Terdapat pengaruh dari kerja sama tim, kompetensi dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan )”.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kerja sama tim berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

H2 Kompetensi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

H3 : Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan

H4 : Kerja sama tim, kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan .