

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori Motivasi Kerja

Mangkunegara dalam Hamali (2018) menguraikan teori-teori motivasi sebagai berikut:

a. Teori Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari Mc Clelland dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need For Achievement (N.Ach)* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kebutuhan seseorang akan prestasi. Menurut Mc Clelland ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab akan , pemecahan masalah, seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- 2) *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada dalam bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Dari Alderfer teori ERG merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, gaji, keamanan kondisi kerja, fasilitas yang diberikan kantor seperti mobil perusahaan, tunjangan rumah, asuransi kesehatan atau biasa disebut dengan fringe benefit.
- 2) *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam lingkungan kerja.

3) *Growht needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan, dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

c. Teori Insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evaluasi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelegent merupakan refleks dan instingtif yang diwariskan. Oleh karena itu, tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrolkan oleh pikiran.

d. Teori Drive

Konsep drive menjadi konsep yang tersohor dalam bidang motivasi. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan. Kata drive dijelaskan sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidak seimbangan atau tekanan.

e. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokus pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikolog Gestlat yang mengemukakan bahwa prilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungan.

B. Teori Kepuasan Kerja

Dilansir dari *pekerjadata.com*, beberapa teori yang menjelaskan masalah kepuasan kerja diuraikan sebagai berikut:

a. *Opponent-Process Theory*

Teori yang dikemukakan oleh Landy (1978) ini menekankan pada upaya seseorang dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya. Artinya, baik kepuasan maupun ketidakpuasan merupakan masalah emosional. Rasa kepuasan seseorang sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Bila situasi yang dihadapi dapat memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya, maka orang tersebut akan merasa puas.

Namun apabila situasi tersebut menimbulkan ketidakstabilan emosional, maka orang tersebut merasa tidak puas.

b. Discrepancy Theory

Konsep yang dikemukakan oleh Porter (1961) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan), dengan sesuatu yang sesungguhnya ada (fakta). Ditambahkan oleh Locke (1969) bahwa seseorang akan merasa terpuaskan apabila kondisi faktual sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Semakin sesuai antara kondisi faktual dengan kondisi yang diinginkan, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya. Sebaliknya, semakin banyak ketidaksesuaian antara kondisi faktual dengan kondisi yang diharapkan, maka akan semakin tinggi pula rasa ketidakpuasannya.

c. Equity Theory

Teori keadilan yang dikemukakan oleh Adam (1963) menjelaskan bahwa individu akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek tersebut misalnya : gaji / upah, rekan kerja, dan supervisi. Individu akan merasa puas apabila jumlah aspek yang senyatanya diperoleh sesuai dengan jumlah aspek yang semestinya diterima. Implikasi dari teori ini adalah pekerja akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat kepuasan dan keadilan yang diperolehnya. Individu yang memperoleh kompensasi yang tidak sepadan dengan kontribusinya pada perusahaan, maka hal itu akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas kerjanya.

d. Two-factor Theory

Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) disebut juga teori Motivasi - Higiene. Faktor hygiene atau faktor ekstrinsik membuat orang merasa "sehat". Sedangkan faktor motivasi atau faktor intrinsik membuat orang merasa terpacu/ termotivasi untuk mencapai sesuatu. Herzberg memaparkan kesimpulan penelitiannya:

- 1) Ada serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas andaikata faktor tersebut tidak ada. Namun, bila faktor tersebut ada, maka tidak menimbulkan motivasi bagi pegawai. Faktor yang dimaksud adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, supervisi, kondisi kerja, hubungan antar pribadi, gaji, status, dan keamanan.

- 2) Serangkaian faktor ekstrinsik (atau *job content*) yang apabila ada dalam pekerjaan, maka akan dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun, bila faktor ini tidak ada, maka tidak menimbulkan ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor ini adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, kemungkinan untuk berkembang, dan pekerjaan itu sendiri.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran ujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional (Faustino, 2003: 5). Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Sule, 2005: 94) . Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar, 2001: 331).

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunarto (2018: 1) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
- c. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon pegawai. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap pegawai. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.

- d. Memiliki komitmen tinggi akan pegawai dan menjadikan pegawai sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
- e. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
- f. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
- g. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai.
- h. Meningkatkan kesejahteraan para pegawai baik secara fisik maupun mental.
- i. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan pegawai.
- j. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
- k. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan pegawai yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
 - l. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

Menurut A.F. Stoner (2015: 2) tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

a. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap produktivitas kerja. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal pegawai harus dipertimbangkan jika para pegawai harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan pegawai dapat menurun dan pegawai dapat meninggalkan organisasi.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Anyang (2018: 7) fungsi manajemen sumber daya manusia pada garis besarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai alternative strategi yang menyangkut sumber daya manusia.

2) Pengorganisasian

Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antar individu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

3) Penempatan

Fungsi manajemen yang berupaya memperoleh pegawai sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.

4) Kepemimpinan

Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengarahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.

5) Pengendalian

Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan melewati empat tahap yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja pegawai, membandingkan kinerja dengan standar, lalu melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan pegawai

Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan. Pengadaan pegawai baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber eksternal perusahaan yang bersangkutan. Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.

2) Pengembangan pegawai

Setelah pegawai direkrut perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengembangan terhadap pegawai tersebut. Program pengembangan terhadap pegawai tersebut. Program pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada level pegawai operasional berupa technical skills, waktu yang lebih lama, pendidikan lebih diarahkan kepada conceptual skills, dengan biaya cukup tinggi.

3) Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada pegawai dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Ada juga yang merupakan balas jasa tidak langsung misalnya berupa tunjangan dan fasilitas lebih baik.

4) Program integrasi pegawai

Integrasi pegawai dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan pegawai, motivasi, disiplin, dan partisipasi pegawai.

5) Pemeliharaan pegawai

Pemeliharaan pegawai ditunjukkan agar pegawai merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan pegawai ini dapat berupa penciptaan system komunikasi kerja yang baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.

6) Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan pegawai. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena pegawai memasuki masa pension, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberitahuan pegawai dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya pegawai melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

B. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu tindakan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2008). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2003).

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2016).

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah Tindakan yang dilakukan pegawai terkait pekerjaannya yang menyangkut tentang kemampuan dalam mencapai kesuksesan dari tugas yang diberikan perusahaan kepada pegawai tersebut.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dari perspektif (Sutrisno, 2016) yaitu:

- a. Efektifitas dan Efisiensi,
- b. Otoritas dan Tanggung Jawab,
- c. Disiplin,

Menurut Amstrong & Baron dalam Wibowo (2011: 100) kinerja pegawai dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

- a. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu,
- b. Leadership factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader,
- c. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja,
- d. System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi,
- e. Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan dan motivasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), yang dirumuskan sebagai berikut: *“Human Performance = Ability + Motivation, Motivation = Attitude + Situation, Ability = Knowledge + Skill.”*

3. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja,
- b. Kuantitas Kerja,
- c. Tanggung Jawab,
- d. Kerjasama.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Istilah “Kompetensi” dalam bahasa Inggris disebut “Competencies” atau “Competence”. Kamus Inggris-Indonesia mengartikan competence sebagai suatu kemampuan atau kecakapan (Wojowarsito dan Poerwadaminta, 1990). Dalam perkembangan selanjutnya istilah kompetensi ini mulai banyak dipakai orang dalam berbagai penggunaan dengan persepsi yang berbeda-beda, antara lain adalah penggunaan pada bidang manajemen sumber daya manusia.

Spencer and spencer dalam Sudarmanto (2009) mengatakan, kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi. Dengan kata lain, kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Brian dalam Sudarmanto (2009) mendefinisikan kompetensi adalah pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang mempengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Kompetensi berasal dari kata “competency” merupakan kata benda yang menurut (Powell, 1997: 142) diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, kompetensi dan wewenang. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakup, mampu, dan tangkas.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh (Robert A. Roe, 2001: 73) sebagai berikut *”Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by*

doing”. Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melakukan tugas, peran atau tugas, kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

Amstrong (2004) mengartikan kompetensi adalah apa yang orang bawa pada suatu pekerjaan dalam bentuk tipe dan tingkat-tingkat perilaku yang berbeda-beda. Murphy dalam Sedarmayanti (2009) mendefinisikan kompetensi adalah bakat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Stephen Robbin (2007: 38) kompetensi adalah “kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

3. Manfaat Kompetensi

Menurut Prihadi (2004: 57), mengatakan bahwa ada beberapa manfaat kompetensi, diantaranya:

- a. Prediktor kesuksesan kerja: Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Jika seseorang yang memiliki posisi dapat memiliki kompetensi yang dijadikan syarat pada posisinya maka dia dapat diprediksikan akan sukses.
- b. Merekrut pegawai yang andal: Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah untuk menjadi kriteria dasar dalam rekrutmen pegawai baru.
- c. Menjadi dasar dalam penilaian dan pengembangan pegawai: Identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat digunakan sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, dengan pelatihan dan pembinaan atau perlu dimutasikan kebagian lain.

4. Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer dalam Palan (2007: 6), lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

- a. Pengetahuan. merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.
- b. Keterampilan. merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- c. Konsep diri dan nilai-nilai. merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- d. Karakteristik pribadi. merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
- e. Motif. merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

5. Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2017: 204-205), menjelaskan beberapa indikator yang terkandung dalam kompetensi adalah:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai mengetahui cara melakukan fikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak”. Motivasi mempersoalkan bagaimana dapat memberikan dorongan kepada pengikutnya atau bawahan, agar dapat bekerja semaksimal mungkin atau bekerja bersungguh-sungguh.

Kadarisman (2012: 278) motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Robins dalam Donni Juni Priansa (2016) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Samsudin (2010) mengemukakan bahwa motivasi

adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

2. Faktor Motivasi Kerja

Faktor-faktor motivasi ada tujuh (Sunyoto, 2013), yaitu:

- a. Promosi,
- b. Prestasi kerja,
- c. Pekerjaan itu sendiri,
- d. Penghargaan,
- e. Tanggung jawab,
- f. Pengakuan,
- g. Keberhasilan dalam bekerja.

Sutrisno (2015: 116) faktor-faktor itu dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai. Adapun faktor tersebut sebagai berikut:

- a. Faktor Intern
 - 1) Keinginan untuk dapat hidup
 - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
 - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - 5) Keinginan untuk berkuasa.
- b. Faktor Ekstern
 - 1) Kondisi lingkungan kerja
 - 2) Kompensasi yang memadai

3. Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Hamali (2018) terdapat beberapa prinsip dalam motivasi kerja yaitu:

- a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Hamali (1943) mengemukakan bahwa indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

E. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Umar (2011), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Hasibuan (2011) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja. Sedangkan menurut Sunyoto (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat individual seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Wexley dan Yuki (2005) kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa aspek pekerjaan, meliputi: upah/gaji, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja, materi pekerjaan, jaminan kerja, serta kesempatan untuk maju.

Anoraga (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pegawai terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Prawironegoro dan Siswandoko (2011) juga mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan pegawai yang menyenangkan atau yang tidak menyenangkan berdasarkan imbalan material dan imbalan psikologis (non-material).

2. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa cara pengukuran kepuasan kerja. Diantaranya dengan menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*Job Description Index*), dengan kuesioner kepuasan kerja Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionare), maupun dengan pengukuran berdasarkan gambar ekspresi wajah (Mangkunegara, 2000).

a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala Job Description Index

Skala ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin pada tahun 1969. Dengan menggunakan skala ini, mempertanyakan karyawan tentang pekerjaan

atau posisi mereka, termasuk seberapa puas mereka dengan aspek pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, dan rekan kerja. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh karyawan dengan menandai jawabannya:

ya, tidak atau bimbang (ragu-ragu). Dengan cara ini, akhirnya dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

b. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Minnesota Satisfaction Questionnaire

Ukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss dan Ingris pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari tanggapan yang meminta karyawan memilih salah satu alternatif jawaban: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas atau sangat puas dengan berbagai pertanyaan. Berdasarkan jawaban tersebut, kepuasan kerja karyawan dapat diketahui.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja Berdasarkan Gambar Ekspresi Wajah

Ukuran kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955 meliputi gambaran wajah orang, mulai dari sangat ceria, gembira, netral, murung dan sangat murung. Karyawan didorong untuk memilih gambar dengan ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi kerja yang dirasakan. Kepuasan kerja dapat dilihat dari pemilihan gambar tersebut oleh karyawan.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Widodo (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

- a. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- b. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- c. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

- d. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

F. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Busro (2018: 99) yang mengatakan kinerja pegawai dapat didefinisikan secara operasional sebagai hasil kerja yang dihasilkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Romberg dalam Sutrisno (2009) seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi apabila pegawai tersebut memiliki pengalaman kerja, latar belakang pendidikan yang mendukung profesi, memiliki keahlian/pengetahuan dan memiliki keterampilan. Pengalaman kerja dapat meningkatkan kinerja karena seorang karyawan menetapkan kondisi yang tepat, mengambil risiko, mengeksekusi, dan menghasilkan individu yang kompeten.

Wibowo (2017: 271) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Murray (dalam Gould & Weinberg, 2007), motivasi berprestasi adalah usaha seseorang dalam menguasai tugasnya, mencapai kesuksesan, mengatasi rintangan, penampilan yang lebih baik dari orang lain, dan mendapatkan penghargaan atas bakatnya.

Mangkunegara (2012), bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi untuk berprestasi dengan pencapaian kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki motivasi sukses yang tinggi akan mencapai kinerja yang tinggi, dan sebaliknya karyawan yang memiliki kinerja rendah akan memiliki motivasi yang rendah. Titik temu hubungan antara motivasi dan hasil adalah bahwa motivasi yang

tinggi mengarah pada prestasi kerja yang tinggi dan motivasi untuk bekerja lebih giat guna mencapai produktivitas kerja. Kegagalan untuk memenuhi kondisi ini akan mengurangi produktivitas tenaga kerja.

McClelland (1987) mengungkapkan bahwa motivasi berprestasi merupakan motivasi yang berhubungan dengan pencapaian beberapa standar kepandaian dan standar keahlian.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Robbins dalam Wibowo (2011: 501) menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2008) menggambarkan hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja. Di satu sisi, kepuasan kerja diyakini dapat meningkatkan kinerja sehingga pekerja yang puas menjadi lebih produktif, di sisi lain kepuasan kerja terjadi karena kinerja membuat karyawan bekerja lebih efisien, kepuasan kerja yang paling efektif. Ekonominya adalah semakin bahagia karyawan, semakin baik kinerjanya, dan sebaliknya. Dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja, mengetahui preferensi dan kecenderungan karyawan di tempat kerja menjadi landasan bersama untuk meningkatkan kepuasan kerja, sehingga lokasi menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja mencapai tujuan yang diharapkan.

Mangkunegara (2012: 117) menyatakan “Kepuasan kerja merupakan rasa puas pada diri pegawai yang berdampak positif maupun tidak yang berhubungan dengan pekerjaannya”.

G. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian tentang pengaruh kompetensi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap hasil kerja karyawan telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Tabel 2.1 merupakan hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan acuan penelitian ini yaitu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti, Judul, Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Andayani, Imelda. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. 2019	X ₁ = Kepemimpinan X ₂ = Budaya Organisasi X ₃ = Motivasi Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Ekhsan, Muhamad. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Syncrum Logistics. 2019	X ₁ = Motivasi X ₂ = Disiplin Kerja Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Syncrum Logistics.
3.	Harahap, Sandhi Fialy, dkk. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. 2020	X ₁ = Motivasi X ₂ = Disiplin X ₃ = Kepuasan Kerja Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
4.	Paais, M. Pengaruh Faktor-	X = Kompetensi Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Lanjutan tabel 2.1

	Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada CV. Nusantara Pers Kabupaten Kepulauan Aru. 2019		kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Nusantara Pers Kabupaten Kepulauan Aru.
5.	Pramularso, Egis. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai CV. Inaura Anugerah Jakarta. 2018	X = Kompetensi Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Inaura Anugerah Jakarta.
6.	Cindrawasih, Yulika. Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Skv Sejahtera. 2019	X ₁ = Kompetensi X ₂ = Kompensasi X ₃ = Kepuasan Kerja Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Latief, Abdul, dkk. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS).	X ₁ = Kompensasi X ₂ = Motivasi Kerja Y = Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan tabel 2.1

	2018		
8.	Mulia, Rizki Afri. Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. 2021	$X_1 = \text{Kompetensi}$ $X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$ $X_3 = \text{Motivasi Berprestasi}$ $Y = \text{Kinerja Pegawai}$	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang.
9.	Hermawan, Edy. Pengaruh Kompetensi, Pendelegasian Wewenang dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. 2019	$X_1 = \text{Kompetensi}$ $X_2 = \text{Pendelegasian Wewenang}$ $X_3 = \text{Kepuasan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Pegawai}$	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pendelegasian wewenang dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Pengelolaan Keuangan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang.
10.	Wulandari, Oriza Triani, dkk. Pengaruh Kompetensi,	$X_1 = \text{Kompetensi}$ $X_2 = \text{Motivasi}$ $X_3 = \text{Kepuasan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja

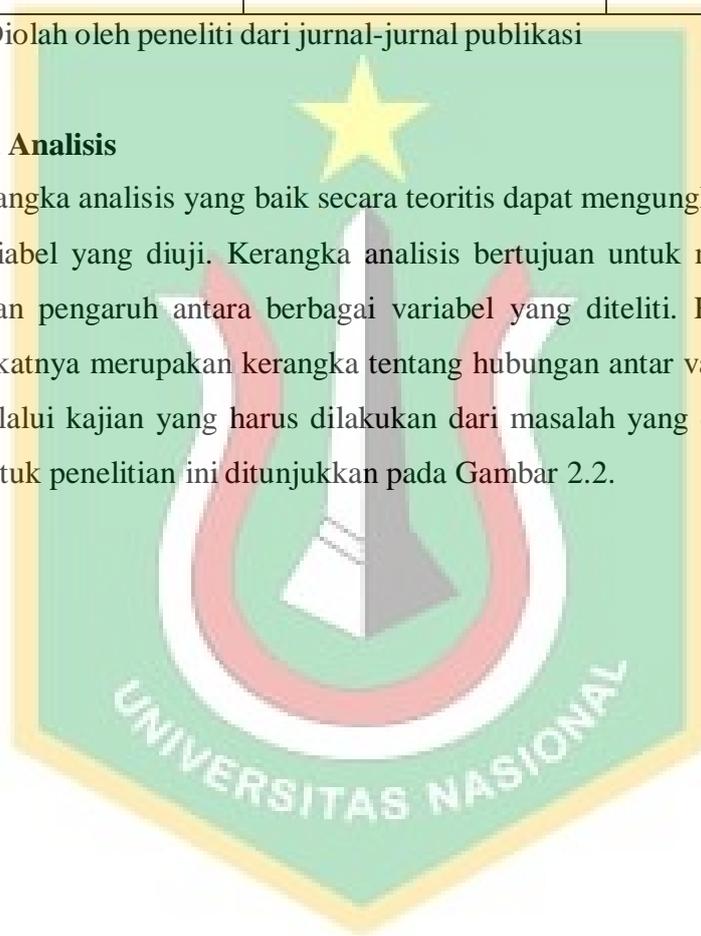
Lanjutan tabel 2.1

Motivasi, Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia. 2022		berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	---

Sumber: Diolah oleh peneliti dari jurnal-jurnal publikasi

H. Kerangka Analisis

Kerangka analisis yang baik secara teoritis dapat mengungkapkan hubungan antara variabel yang diuji. Kerangka analisis bertujuan untuk menunjukkan dan menjelaskan pengaruh antara berbagai variabel yang diteliti. Kerangka analisis pada hakekatnya merupakan kerangka tentang hubungan antar variabel yang akan diteliti melalui kajian yang harus dilakukan dari masalah yang diteliti. Kerangka analisis untuk penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.2.





Gambar 2.2
Kerangka Analisis

I. Hipotesis

Berdasarkan kajian teori, tinjauan pustaka, dan kerangka pikir, Dengan ini dimaksudkan untuk membentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan masalah dalam penelitian. Menurut Narimawati, et al. (2020: 2) hipotesis merupakan anggapan dasar penelitian terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Dari ketiga rumusan masalah dan tujuan peneliti maka dibuat hipotesis, yaitu:

- H₁: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Dalam Negeri Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa.
- H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Dalam Negeri Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa.
- H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Dalam Negeri Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa.

