

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara bahwa kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi. Teori mangkunegara dirumuskan dengan $human\ performance = ability + motivation$, yang mana $motivation = attitude + situation$, dan $ability = knowledge + skill$ (5). Kinerja seseorang akan optimal jika individu memiliki kemampuan yang memadai serta motivasi yang kuat, yang didukung oleh sikap positif dan situasi kerja yang kondusif. Berarti jika kemampuan seseorang tinggi tetapi motivasi rendah, maka kinerja tidak optimal dan sebaliknya jika motivasi tinggi tanpa kemampuan yang memadai dapat menghambat pencapaian kinerja unggul.

Menurut Mitchel dalam buku sedamayanti menjelaskan bahwa kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur kinerja, pengukuran tersebut yang berarti memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui bagaimana cara karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga menunjukkan kinerja mereka (22). Menurut Robbins dalam buku perilaku organisasi menyatakan bahwa $kinerja = F(A \times M \times O)$, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan atau *abibility* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan

kesempatan atau *opportunity* (O) (23). Artinya menekankan bahwa ketiga elemen tersebut harus hadir dan bekerja secara bersama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Jika terdapat salah satu dari ketiga elemen tidak terpenuhi atau rendah maka kinerja individu akan terpengaruh.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa kinerja karyawan merupakan suatu pengukuran penilaian seorang karyawan yang dilihat berdasarkan bagaimana cara karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu setiap tugas yang dijalankan karyawan mempunyai hasil pengukuran cara kerja yang tidak sama atau berbeda.

b. Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Rivai manfaat kinerja karyawan pada dasarnya meliputi (3):

- a) Perbaikan prestasi yaitu dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b) Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat bekerja.
- c) Sebagai perbaikan pada kinerja karyawan untuk kedepannya
- d) Sebagai kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- e) Umpan balik yang diberikan oleh Sumber Daya Manusia sebagai prestasi yang baik atau buruk kepada tempat kerja dalam mengidentifikasi sebera baik SDM yang berfungsi.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkungara, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sebagai beriku (5):

a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya karyawan yang mempunyai IQ lebih tinggi dari rata-rata dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta keterampilan yang dimiliki, maka karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Hal ini sesuai dengan kalimat (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat muncul dari diri karyawan dan lingkungan kerja yang menunjang pencapaian kinerja. Kondisi ini muncul ketika karyawan tersebut harus mampu mengolah pekerjaan secara efisien dan efektif, memiliki keinginan untuk maju, rasa ingin tahu tinggi, terbuka dalam menerima pendapat, dan dorongan dari tempat bekerja.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mitchel dalam buku sedarmayanti yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja,

mengemukakan untuk menentukan dan mengukur kinerja, terdapat lima indikator dalam menentukan pengaruh kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan diukur sebagai berikut (22):

- a) Kualitas Kerja (*Quality of work*) yaitu mutu atau kualitas yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapan yang tinggi untuk kemajuan perkembangan organisasi, melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai ilmu pengetahuan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- b) Ketepatan Waktu (*Pomptnees*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidak sesuainya penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan harus diselesaikan sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pekerjaan lainnya.
- c) Inisiatif (*Initiative*) yaitu kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, tanpa harus bergantung terus menerus kepada rekan kerja.
- d) Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat diterapi melalui pendidikan dan pelatihan untuk dikembangkan pada dunia kerja.
- e) Komunikasi (*Communication*) yaitu interaksi yang dilakukan antar pekerja untuk mengemukakan pendapat atau saran dalam memecahkan masalah yang dihadapi ditempat kerja. Komunikasi akan menimbulkan kerja sama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan yang semakin harmonis antar karyawan.

2. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Spencer & Spencer, kompetensi merupakan sejumlah karakteristik individu yang berhubungan dengan acuan kriteria perilaku yang diharapkan dan hasil kerja terbaik dalam sebuah pekerjaan atau situasi yang diharapkan untuk dipenuhi (karakteristik dasar individu) (12). Karakteristik ini memiliki hubungan sebab-akibat dari hasil kerja individu yang menunjukkan ketercapaian hasil unggul di tempat kerja. Spencer & Spencer memandang kompetensi dari beberapa aspek yaitu pertama sejumlah karakteristik yang menjadi faktor penting individu dan muncul pada situasi tertentu. Kedua kompetensi dapat memprediksi perilaku dan kinerja. Ketiga kompetensi mampu memprediksi kesesuaian seseorang dalam berperilaku.

Menurut Sutrisno, kompetensi merupakan sesuatu yang berkaitan dengan perilaku, keahlian, dan keunggulan seseorang pemimpin atau karyawan yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (24). Menurut Armstrong, kompetensi adalah sikap yang diperlukan oleh seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan, kompetensi ini mencakup karakteristik sikap yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi dalam konteks berprestasi (25). Selain itu kompetensi menurut Alexandro seperti keterampilan dan pengetahuan yang dapat dijadikan suatu faktor pembobot pekerjaan, serta digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan (26).

Veithzal & Sagala menyatakan dalam dunia kerja sekarang semakin tinggi kompetensi individu maka semakin tinggi nilai jual individu tersebut (13). Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap saat melakukan pekerjaan. Penelitian ini menggunakan teori Spencer & Spencer dalam aplikasinya untuk memudahkan karyawan mengidentifikasi secara objektif dan terukur mengenai kompetensi yang didapat berdasarkan pencapaian karyawan tersebut.

b. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha menyatakan bahwa terdapat tiga indikator sebagai pengukur kompetensi sebagai berikut (27):

- a) Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kesadaran atau pemahaman dalam bidang kognitif yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang atau divisi tertentu. Pengetahuan yang harus dimiliki karyawan antara lain: Pengetahuan tugas yaitu pengetahuan yang berhubungan dengan tugas pada posisi atau pekerjaan yang digeluti atau tertentu. Pengetahuan informasi yaitu pengetahuan untuk menerima dan menganalisis informasi baik yang didapat dari dalam dan luar organisasi terkait penyelesaian tugas. Pengetahuan teknis yaitu pengetahuan tentang penguasaan teknis dan seluk beluk kewajiban audit pekerjaan.

b) Keterampilan (*Skill*) yaitu suatu upaya dan kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu. Keterampilan yang harus dimiliki karyawan antara lain: Keterampilan teknis yaitu penguasaan metode, prosedur dan teknis, peralatan yang relevan, dan kemampuan memanfaatkan sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan. Keterampilan hubungan yaitu keterampilan yang berkaitan dengan hubungan antar pribadi yang meliputi keterampilan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif dalam menciptakan kerja sama karyawan maupun atasan. Keterampilan konseptual yaitu keterampilan yang mencakup pembelajaran berkelanjutan secara teratur dan mengambil manfaat untuk diaplikasikan.

c) Sikap (*Attitude*) yaitu pola tingkah laku individu karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan perusahaan dan sikap kerja yang positif maupun negatif. Sikap yang harus dimiliki karyawan antara lain: Adaptasi yaitu penyesuaian diri ketika mengalami perubahan lingkungan kerja misalnya terkait struktur kerja, proses, persyaratan dan budaya. Rasa memiliki yaitu kreativitas dalam bekerja sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi mencapai tujuan. Suka terhadap pekerjaan yaitu semangat kerja tinggi karyawan yang mempunyai kemampuan dalam pengorganisasian yang terjalin antar karyawan.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins ahli manajemen, motivasi merupakan serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak dan Seseorang bergerak dipengaruhi oleh dua sebab yaitu kemampuan dan motivasi (28). Jika kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pendidikan, pengalaman, pelatihan dan gerak reflek secara biologis maupun psikologis yang menjadi kondrat seseorang. Maka letak motivasi berada diantara reflek dan kebiasaan seseorang tersebut.

Menurut Robbins & Judge motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (16). Kekuatan berarti menggambarkan seberapa keras dalam berusaha. Kemudian arah menggambarkan organisasi sejalan dengan tujuan. Selanjutnya ketekunan menggambarkan berapa lama dalam mempertahankan upayanya. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan atau semangat kerja yang mengarah pada tujuan organisasi (29). Menurut David C. McClland, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi, sehingga ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja (5). Hal ini karena motif berprestasi yang tumbuh dari dalam diri sendiri akan membentuk kekuatan diri dan lingkungan kerja yang menunjang untuk pencapaian kinerja. Motif

berprestasi merupakan suatu dorongan dari diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas sebaik-baiknya untuk mencapai kinerja dengan predikat pujian.

Berdasarkan pengertian diatas maka motivasi merupakan suatu dorongan untuk melakukan pekerjaan atau tugas baik melalui dorongan dalam diri individu (tanggung jawab, posisi, dan jabatan) maupun dari luar individu (rekan kerja, gaji, lingkungan, dan pimpinan). teori menurut para ahli yaitu:

a) Teori Motivasi Proses

Menurut Hasibuan menjelaskan teori motivasi proses merupakan teori yang digunakan untuk menjawab pertanyaan bagaimana cara menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku sesuai keinginan perusahaan. Digambarkan bahwa teori ini merupakan proses sebab-akibat seseorang dalam bekerja dan hasil yang diperoleh. Teori ini terdiri dari teori harapan (Expectancy Theory) dan teori keadilan (Equity Theory) (30).

b) Teori Penguatan Pengukuhan (Reinforcement Theory)

Menurut Luthans menjelaskan bahwa teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku (31). Dapat dikatakan bahwa teori ini sama seperti teori proses, karena didasarkan atas hubungan sebab dan akibat. Perilaku individu dapat dikendalikan atau diubah melalui konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut. Perilaku yang mendapatkan penguatan atau konsekuensi positif cenderung akan

diulang, sedangkan perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif cenderung akan ditinggalkan atau dihindari.

c) Teori Isi

Teori yang menekankan pada teori kebutuhan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Teori ini menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatan dalam organisasi, dalam teori isi terbagi menjadi tiga sebagai berikut:

- Teori Hierarki Kebutuhan

Diungkapkan oleh Abraham Maslow menjelaskan bahwa motivasi dibagi menjadi 5 tahapan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan ego atau penghargaan, dan aktualisasi diri (16). Fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus, berlidung, dan kebutuhan fisik lainnya. Rasa aman yang meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional. Kebutuhan sosial yang meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan. Kebutuhan penghargaan meliputi penghargaan internal dan eksternal seperti hormat diri, otonomi, pencapaian status dan pengakuan. Sedangkan aktualisasi diri meliputi dorongan pertumbuhan dan pencapaian potensi. Kebutuhan ini hanya timbul akan kebutuhan di atasnya mana kala kebutuhan dibawahnya telah terpuaskan, begitu terus dilakukan sampai pada jenjang tertinggi yaitu aktualisasi diri.

- Teori ERG

Diungkapkan oleh Clayton Alderfer terdapat tiga kelompok yaitu *Existence needs*, *Relatedness needs*, dan *Growth needs* (32). Teori ini merevisi dari teori Maslow, menyiratkan bahwa jenjang kebutuhan Maslow diringkas menjadi *existence* yang mencakup kebutuhan fisik dan keamanan Maslow, *relatedness* yang menunjuk kebutuhan untuk memelihara hubungan antar pribadi dan lingkungan sosial dari Maslow, dan *growth* yang mencirikan kebutuhan manusia untuk berkembang yang relatif sama dengan kebutuhan berprestasi, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Selain perbedaan pada jumlah katagori, Teori ERG Alderfer dan teori hierarki kebutuhan Malow juga berbeda dalam hal bagaimana orang bergerak dalam rangkaian kebutuhan yang berbeda. Motivasi kebutuhan menurut Maslow, seseorang dapat naik dalam hierarki kebutuhan ketika kebutuhan pada tingkat rendahnya sudah terpenuhi. Sebaliknya teori ERG menurut Clayton Aldefer yaitu tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya (33).

Motivasi ERG berarti bahwa jika kebutuhan eksistensi tidak terpenuhi maka pengaruhnya sangat kuat, namun katagori kebutuhan lainnya dapat mungkin mengarah pada perilaku mencapai tujuan. Meskipun kebutuhan terpenuhi, kebutuhan

tersebut juga dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam sebuah keputusan. Clayton Alderfer juga merasa bahwa ada nilai dalam mengkatagorikan kebutuhan dalam perbedaan mendasar antara kebutuhan dengan urutan rendah dan kebutuhan urutan lebih tinggi (34).

- Teori Dua Faktor

Diungkapkan oleh Frederick Herzberg yang menjelaskan bahwa terdapat teori motivasi dan *hygiene*. Teori motivator berkaitan dengan kesempatan untuk kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk tumbuh. Sedangkan *hygiene* adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan prosedur perusahaan (33). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan seseorang individu dengan pekerjaannya mendasar dan sikap seseorang dengan pekerjaannya bisa dengan sangat baik menghasilkan keberhasilan maupun kegagalan (34).

Berdasarkan beberapa teori tentang motivasi kerja tersebut, penelitian ini mengambil teori ERG yaitu *Existence needs*, *Relatedness needs*, dan *Growth needs*. Teori ini diungkapkan oleh Clayton Alderfer sebagai acuan teori motivasi kerja. Teori ini lebih fleksibel dibandingkan teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori ERG tidak hanya menjelaskan bahwa kebutuhan dapat dipenuhi secara bertahap, tetapi juga memungkinkan individu untuk kembali fokus pada kebutuhan dasar jika

kebutuhan yang lebih tinggi sulit terpenuhi. Pendekatan ini relevan dalam penelitian karena mencerminkan motivasi kerja yang lebih realistis. Motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga menuntut karyawan untuk terus bertanggung jawab dan semangat terhadap tugasnya masing-masing.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor motivasi kerja diambil berdasarkan pandangan menurut Lyman Porter dan Raymond Miles menyatakan bahwa seluruh kekuatan dan pengetahuan terkait karyawan harus dipertimbangkan sepenuhnya sebelum dimotivasi (17). Oleh karena itu dalam pandangannya terdapat tiga pembagian yang mempengaruhi motivasi organisasi, antara lain yaitu:

a) Karakteristik Individu

Karakteristik individu merupakan penjelasan tentang sikap, minat, dan kebutuhan yang dibawa individu untuk menunjukkan kinerja pekerjaannya. Karakteristik individu dapat diamati langsung seperti identitas pribadi, pengalaman kerja, taraf dan tingkat pendidikan, serta kemampuan yang dimiliki seseorang sebagai pembeda dari lainnya. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan individu menentukan seberapa efektif mereka mencapai target pekerjaan. Selain itu kompetensi dalam hal ini berpengaruh pada motivasi karena seseorang yang memiliki kemampuan tinggi cenderung lebih percaya diri dalam mencapai hasil yang diinginkan.

b) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan merupakan pekerjaan yang membutuhkan persyaratan keterampilan seperti keragaman, keterampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan jenis penilaian berbeda lainnya. Menurut Gito Sudarmo dan Mulyono menggambarkan karakteristik pekerjaan sebagai cara bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan (17). Hal ini termasuk dalam dalam wewenang, tanggung jawab, bentuk kepuasan, dan karakteristik kerja mereka. Karakteristik pekerjaan dapat mengembangkan kompetensi, karena terdapat pengaruh keterampilan dan peluang individu dalam mengembangkan kinerjanya. Oleh karena itu faktor pekerjaan dapat mendorong peningkatan kemampuan dan keterampilan melalui tantangan dan kesempatan belajar.

c) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi mempengaruhi kondisi motivasi pekerja, karena beberapa faktor yaitu peraturan kerja, budaya organisasi, kebijakan tunjangan dan gaji, kebijakan cuti libur, dan sebagainya. Kebijakan ini mempengaruhi motivasi yang tinggi dari karyawan dan keinginan mereka untuk tetap tinggal di perusahaan ketika mereka memiliki motivasi yang tinggi dan dapat terjadi sebaliknya.

c. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dari teori motivasi ERG yang dikemukakan oleh Clayton Aldefer menyatakan bahwa dapat dijadikan sebagai indikator (35). Sebagai berikut:

- a) *Existense needs* (kebutuhan eksistensi), menjelaskan tentang kebutuhan untuk tetap ada (hidup) atau kebutuhan dasar. Kebutuhan tetap ada dan harus dipenuhi karyawan meliputi kebutuhan kamanan serta keselamatan dan kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup, dan sebagainya. Maka kebutuhan yang harus dimiliki karyawan antara lain: a) Kebutuhan dasar seperti gaji untuk memenuhi makan, minum dan tempat tinggal. b) Kebutuhan keamanan berkaitan dengan rasa aman dalam bekerja berbentuk jaminan keselamatan. c) Kondisi kerja yang menggambarkan kenyamanan ditempat kerja secara fisik. d) Peralatan kerja terpenuhi mulai dari penyediaan alat dan fasilitas bekerja yang memadai.
- b) *Relatedness needs* (kebutuhan hubungan sosial), menjelaskan tentang kebutuhan menjalin hubungan sosial, berinteraksi, atau kerja sama dengan orang lain. Hubungan ini dapat terjalin antara rekan kerja, pimpinan, dan keluarga. Maka kebutuhan yang harus dimiliki karyawan antara lain: a) Hubungan antara atasan dan bawahan sehingga memunculkan interaksi yang baik, termasuk komunikasi terbuka, saling percaya, dan kontribusi dalam bekerja. b) Hubungan

sesama rekan kerja dalam kolaborasi tim sehingga terjalin hubungan kerja sama yang harmonis. c) Lingkungan sosial yang mempengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

- c) *Growth needs* atau pertumbuhan (kebutuhan untuk tumbuh) menjelaskan tentang kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan diri meliputi kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan atau keahlian dengan sesuatu ide yang bermakna dalam menyelesaikan tugas guna mendapatkan pengakuan atau penghargaan. Maka kebutuhan ini dilihat dari kebutuhan karyawan yaitu dengan:
- a) Penghargaan yang didapat seseorang untuk diakui dan dihargai atas usaha atau prestasi.
 - b) Keahlian atau kemampuan individu untuk berfikir inovatif sehingga memunculkan ide-ide atau menciptakan sesuatu yang bermakna.
 - c) Jabatan yang didapat dari pencapaian posisi tertentu organisasi yang diberikan tanggung jawab lebih besar dan sebagai tempat pengembangan diri yang sering diukur dengan tingkat kompetensi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian sejenis. Penelitian ini terkait pengaruh kinerja karyawan, kompetensi, dan motivasi kerja yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Adapun penelitian terdahulu yang dipilih dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
1	Penulis dan Tahun	Wahyuni, S., Sjahrudin, H., & Rajab (2024) (7)
	Judul Penelitian	“Kebermaknaan Kompetensi dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”.
	Variabel	Kompetensi (X1), Disiplin Kerja (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)
	Populasi dan Metode penelitian	45 karyawan keseluruhan dan metode kuantitatif dengan analisis data multiple regression analysis (SPSS).
	Hasil Penelitian	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.
2	Penulis dan Tahun	Yulianto (2018) (8)
	Judul Penelitian	“Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan Dengan Pendidikan Sebagai Pemoderator Pada Balai pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Kementrian Kelautan Dan Perikanan”
	Variabel	Pelatihan (X1), Kompetensi(X2), Motivasi(X3), Kepemimpinan(X4), Kinerja Karyawan(Y), dan Kepuasan Kerja(Z).
	Populasi dan Metode penelitian	55 karyawan keseluruhan dan metode kuantitatif dengan alat analisis SEM-AMOS
	Hasil Penelitian	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Penulis dan Tahun	Lukiyana & Mukaromah (2023) (6)
	Judul Penelitian	“Moderasi Work Amospheree Atas Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pasca WHF Pada Kementrian Kelautan Dan Perikanan”

	Variabel dan	Lingkungan Kerja(X1), Kompetensi(X2), Kinerja Karyawan(Y), dan Work Atmosphere(M)
	Populasi dan Metode penelitian	60 pegawai dengan usia terbatas 25-45 tahun dan metode kuantitatif
	Hasil Penelitian	Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Penulis dan Tahun	Kartika et al (2024) (20)
	Judul Penelitian	“Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan pada dinas perikanan kabupaten seluma”
	Variabel	Pelatihan(X1), Motivasi Kerja(X2), dan Kinerja Karyawan(Y)
	Populasi dan Metode Penelitian	50 karyawan keseluruhan dan metode kuantitatif dengan regresi linier berganda menggunakan alat analisis SPSS
	Hasil Penelitian	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. pengaruh simultan antara variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Penulis dan Tahun	Sanusi (2022) (21)
	Judul Penelitian	“Kinerja Pegawai Balai Besar Peningkatan Produktivitas Bekasi Dipengaruhi Oleh Kompetensi Melalui Motivasi”
	Variabel	Kompetensi(X), Motivasi(Z), dan Kinerja Pegawai(Y)
	Metode Penelitian	Metode kuantitatif dan analisis jalur (path analysis)
	Hasil Penelitian	Terdapat pengaruh secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan balai besar peningkatan produktivitas dan pengaruh tidak langsung motivasi sebagai variabel intervening. Serta motivasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh

		positif dan signifikan
6	Penulis dan Tahun	Sihombing et al (2023) (9)
	Judul Penelitian	“Pengaruh Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah”
	Variabel	Pelatihan(X1), Pengembangan(X2), Kompetensi(X3) dan Kinerja Pegawai(Y) Kuantitatif dan deskriptif komparatif.serta menggunakan alat analisis SPSS
	Populasi dan Metode Penelitian	40 karyawan terdiri 3 bagian (tata usaha, seksi pengelolaan, dan seksi informasi) kuantitatif dengan deskriptif komparatif menggunakan alat analisis SPSS
	Hasil Penelitian	kompetensi karyawan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Penulis dan Tahun	Singon et al, (2022) (36)
	Judul Penelitian	“Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Karantina Ikan, Pengendalian Mutu Dan Keamanan Hasil Perikanan Manado.”
	Variabel dan Metode Penelitian	Motivasi(X1), Disiplin Kerja(X2), Kepemimpinan(X3), dan Kinerja Pegawai(Y)
	Populasi dan Metode Penelitian	37 pegawai keseluruhan dan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitati dan alat analisis SPSS.
	Hasil Penelitian	Motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai. Motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Penulis dan Tahun	Halomoan (2020) (15)
	Judul Penelitian	“Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai BPP

		Aparatur Sukamandi”
	Variabel	Iklim Organisasi (X), Kompetensi (X), Motivasi Kerja (X), dan Kinerja Karyawan (Y).
	Populasi dan Metode Penelitian	55 pegawai keseluruhan dan kuantitatif dengan Analisis Jalur penggunaan program SPSS
	Hasil Penelitian	Nilai hubungan variabel kompetensi pegawai dengan motivasi kerja yaitu kuat dan searah karena memiliki nilai positif.
9	Penulis dan Tahun	Wardana & Prasetyo (2023) (14)
	Judul Penelitian	‘Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Technologies Indoensia’
	Variabel dan Metode Penelitian	Kompetensi (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Kerja(Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Analisis jalur dengan perangkat SPSS yang menganalisis pengaruh setiap variabel dengan analisis regresi linier berganda.
	Populasi dan Metode Penelitian	42 pegawai keseluruhan dan analisis jalur SPSS dengan analisis regresi linier berganda.
	Hasil Penelitian	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan melalui motivasi terhadap kinerja
10	Penulis dan Tahun	Diansyah et al (2020) (37)
	Judul Penelitian	“Kompetensi Dan komitmen Organisasi Kaitanya Motivasi Dan Kinerja Pegawai”
	Variabel	Kompetensi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Motivasi (Z), dan Kinerja Pegawai (Y).
	Populasi dan Metode Penelitian	55 pegawai keseluruhan dan teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Analisis Jalur.
	Hasil Penelitian	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap

		kinerja pegawai, tetapi motivasi tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
11	Penulis dan Tahun	Tanjung et al (2019) (10)
	Judul Penelitian	“Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”
	Variabel	Kompetensi (X1), Motivasi (X2), Kepuasan Kerja (X3) dan Kinerja Pegawai (Y)
	Populasi dan Metode Penelitian	80 orang dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17. Teknik analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan pengujian koefisien determinasi
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Data Diolah (2024)

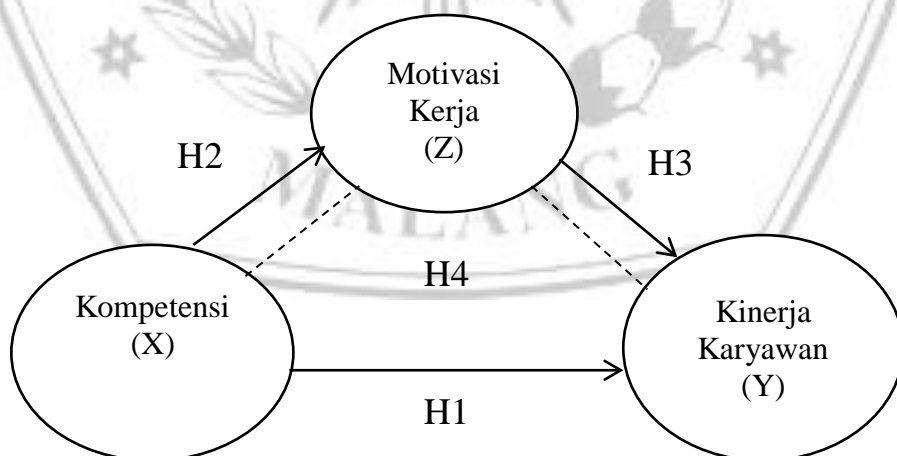
Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas terdapat persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini yaitu membahas tentang variabel kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah terdapat pada objek, populasi, metode penelitian, waktu penelitian, dan variabel seperti disiplin kerja, pelatihan, pendidikan, kepemimpinan, lingkungan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *work amospheree*. Sehingga perbedaan penelitian terdahulu dapat dijadikan celah bagi peneliti untuk mendapatkan hasil relevan mengenai topik penelitian.

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (38). Kerangka berpikir merupakan landasan dasar penelitian, yang disusun dari fakta, observasi, dan tinjauan pustaka sehingga kerangka ini memuat teori atau konsep yang akan menjadi dasar penelitian serta variabel-variabel penelitian (39). Peneliti hendak mencari pengaruh variabel independen dengan variabel dependen yang dimediasi oleh Motivasi Kerja, dimana yang menjadi variabel independen yaitu Kompetensi (X) dan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Motivasi Kerja (Z). Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu bagan yang tersaji pada gambar berikut ini :

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Sugiyono (2022)

2. Hipotesis

Menurut Sugiyono, hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dengan rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (38). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta empiris melalui pengumpulan data. Dalam kerangka konseptual diatas dapat dihasilkan sebuah hipotesis atau dugaan sementara dengan hipotesis sebagai berikut :

a. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu Lukiyana & Mukaromah dan Wahyuni menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti setiap peningkatan kompetensi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan secara signifikan (6) (7). Namun pada penelitian Yulianto menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (8). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka menunjukkan kompetensi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1 :Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu Wardana & Prasetyo menyatakan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (14). Menurut Halomoan menyatakan hubungan kompetensi pegawai dengan

motivasi kerja yaitu kuat dan searah karena memiliki nilai positif (15). Sehingga seseorang yang kompeten maka dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

H2 :Kompetensi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Motivasi Kerja

c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian terdahulu Kartika dan Sanusi bahwa hasil pengujian membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (20) (21), kemudian menurut Yulianto bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (8). Maka karyawan mempunyai motivasi kerja tinggi akan bekerja dengan sungguh-sungguh. Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 :Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

d. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan menurut Sanusi terdapat pengaruh secara langsung antara kompetensi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh tidak langsung motivasi sebagai variabel intervening (21).

Menurut Wardana & Prasetyo menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan melalui motivasi terhadap kinerja (14). Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi tetapi tidak cukup termotivasi maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dan sebaliknya. Maka, variabel motivasi dapat menjadi penghubung atau memediasi antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

H4 :Motivasi Kerja Berperan Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

