

BAB II

KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1 Kajian Pustaka

1.1.1 Kinerja Karyawan

1.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial, seperti kebanggaan dan kepuasan kerja. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Seseorang dapat di lihat bagaimana kinerjanya adalah proses bekerja tersebut.

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolak ukur kinerja organisasi; dalam hal ini perlu dilakukan evaluasi secara terus menerus terhadap pekerjaan yang dilakukan untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja organisasi dan sebaliknya kinerja kerja yang telah terpelihara dengan baik atau bahkan ditingkatkan. Nurlaela Razak, (2021:121).

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara Menurut Indra Marjaya, (2019:129) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau *actual performance* prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pengertian kinerja (*performance*) menurut Moehirono *v* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolak ukur yang ditetapkan oleh

organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Menurut Prawirosentono (1999:2) “*Performance*” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Dari beberapa pengertian tentang kinerja tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah sebuah prestasi kerja yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil akhir dari suatu aktifitas yang telah dilakukan seseorang untuk meraih suatu tujuan tertentu. Pencapaian hasil kerja ini juga sebagai bentuk perbandingan hasil kerja seseorang dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Apabila hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang sesuai dengan standar kerja atau bahkan melebihi standar maka dapat dikatakan kinerja itu mencapai prestasi yang baik.

1.1.1.2 Penilaian Kinerja

Menurut Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6), *Mathis* dan *Jackson* Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka. Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai kinerja.

2. Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para guru dapat memberikan penilaian terhadap kepala sekolahnya, siswa/mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya. Industri juga menggunakan penilaian karyawan menilai manajer untuk tujuan pengembangan manajemen. Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan.

Dengan karyawan menilai para manajer dapat memberikan tiga keuntungan utama. Pertama, dalam hubungan manajer karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. Kedua, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa memiliki kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan memberikan penilaian yang realistis.

3. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Namun kemungkinan lainnya,

kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan antar sesama rekan kerja dimasa depan. Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja. Meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan Menilai Tim Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain, mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau "bermurah hati" untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonim dan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian tim/rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja, mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerja digunakan secara ekstensif.

4. Sumber-Sumber Dari Luar

Penilaian juga dapat dilalukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak sepenuhnya mengetahui kebutuhan permintaan penting penilaian kerja dalam organisasi.

Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

5. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan.

Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai ketrampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para supervisor menilai mereka.

Mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Namun secara keseluruhan, karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya bagi organisasi.

6. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, beberapa rekan kerja dan pelangganlah yang memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, sehingga memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut pengambilan keputusan yang diperlukan. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

1.1.1.3 Indikator Kinerja

Berbicara mengenai kinerja, erat kaitannya dengan bagaimana cara mengadakan penilaian terhadap pekerjaan seseorang sehingga perlu ditetapkan standar kinerja atau *standar performance*. Hasil kerja yang hendak dicapai oleh

organisasi tidak terlepas dari seberapa jauh ukuran hasil kerja (kinerja) itu sendiri dapat dilaksanakan secara optimal. Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6)

Pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut *Mitchell* dikutip oleh Sedarmayanti dalam bukunya *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja* Sedarmayanti, (2019:20), mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

a) Kualitas kerja (*quality of work*)

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

b) Ketetapan waktu (*promptness*)

Berkaitan dengan kehadiran pegawai serta sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.

c) Inisiatif (*initiative*)

Mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

d) Kemampuan (*capability*)

Diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan. Setiap pegawai harus benar-benar mengetahui bidang pekerjaan yang ditekuninya, mengetahui arah yang diambil organisasi, sehingga jika telah menjadi keputusan, mereka tidak ragu-ragu untuk melaksanakannya sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.

e) Komunikasi (*communication*)

Merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Sedangkan Menurut Salman Farisi (2020:16) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

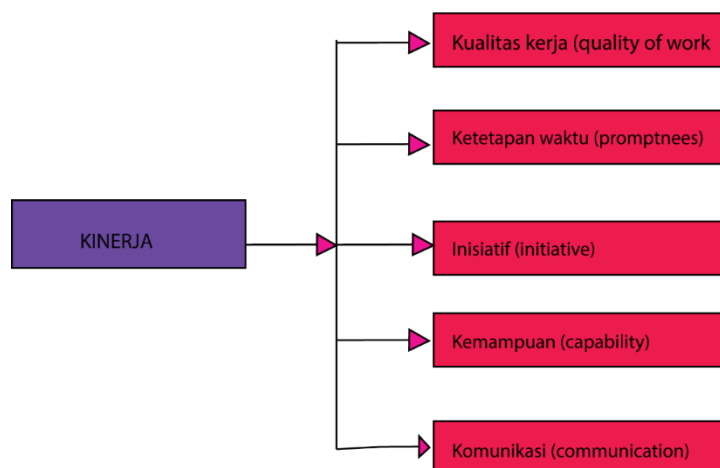
- 1) Efektivitas dan efisien, bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa tercapai, maka boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetap apabila akibat-akibat yang tidak dicari, kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dapat dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya bila akibat yang di cari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- 2) Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seseorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
- 3) Disiplin, kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana pegawai bekerja.
- 4) Inisiatif yaitu daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja

Menurut Afandi, P., (2018:4), faktor faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja

- 2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
- 4) Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
- 5) Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
- 6) Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovasi.
- 7) Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
- 8) Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

Sesuai dengan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan para ahli di atas, penelitian ini penulis mengacu pada indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti,(2019:20), yang mengacu kepada kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat. Dengan alasan indikator kinerja tersebut secara jelas dapat mempermudah peneliti dalam melihat, mengumpulkan, dan menganalisa data kinerja karyawan yang dapat di ukur dari keberhasilan dari segi kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi yang dapat di dukung oleh data kuisioner.



Sumber : Sedarmayanti,(2019:20)

Gambar 2.1 Indikator Kinerja

1.1.2 Kompetensi

1.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Secara umum, pengertian kompetensi adalah suatu kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Secara etimologis kata “kompetensi” diadaptasi dari bahasa Inggris, yaitu “*competence*” atau “*competency*” yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Sehingga pengertian kompetensi adalah gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan atribut kepribadian seseorang sehingga meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasinya.

Muhammad Busro (2018:26), kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal lainnya dari seorang individu untuk dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan kecakapan atau pengetahuan yang dirinci oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai yang unggul dalam bidang tersebut. Menurut I. Made Sulantara, (2020:38) *Spencer* mengemukakan kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan efektif. atau kinerja yang sangat baik di tempat kerja.

Khoirul Anwal, (2019: 50) Kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki seseorang dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan faktor internal lainnya dari seorang individu untuk dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan kecakapan atau pengetahuan yang dirinci oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai yang unggul dalam bidang tersebut.

1.1.2.2 Jenis Kompetensi

Dalam artikel yang di tulis oleh Diansyah, at Handry Sudiarta Athar, 2020:24) jenis kompetensi terbagi menjadi tiga diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Core Competencies*/kompetensi utama

Kompetensi utama adalah sebuah kompetensi yang didefinisikan sebagai kemampuan internal yang sangat penting bagi keberhasilan bisnis. Kompetensi ini adalah kompetensi diharapkan dimiliki semua individu dalam organisasi. Kompetensi ini mendefinisikan tentang nilai-nilai organisasi yang paling di pahami oleh kebanyakan orang. tujuan bagi kompetensi bagi individu adalah agar ia bisa bekerja dalam beragam posisi di dalam organisasi.

2. *Threshold competencies*

Threshold Competencies adalah karakteristik setiap pemegang pekerjaan sehingga bisa melakukan pekerjaan secara efektif, tetapi tidak dapat di gunakan seorang yang berkinerja tinggi, rata-rata, atau rendah. Misalnya, penjual yang baik harus memiliki kemampuan yang memadai tentang produk yang mereka jual, tetapi pengetahuan ini tidak selalu cukup untuk memastikan performa penjualan mereka.

3. *Differentiating Copetencies*

Differentiating Copetencies adalah karakteristik yang membedakan individu berkinerja superior dengan yang rata-rata. *Differentiating Copetencies* tidak ditemukan dalam individu yang berkinerja rata-rata. Misalnya individu yang bekerja di bidang desain memiliki *Differentiating Copetencies* dalam mendesain yang membuatnya lebih unggul.

1.1.2.3 Indikator Kompetensi

Menurut (I. Made Sulantara, 2020:38) dan (Nur M Ridha, 2020:60) yang dikemukakan oleh *Spencer* dan *Spencer* indikator karakteristik dari kompetensi adalah sebagai berikut :

- 1) Motif (Motives), yaitu sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menimbulkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Traits, yaitu ciri-ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata adalah karakteristik fisik dari kompetensi pilot tempur.
- 3) Konsep Diri (Self Concept), yaitu sikap, nilai atau citra diri atau citra dari seseorang. Contoh keyakinan adalah keyakinan bahwa mereka bisa efektif dalam berbagai situasi, merupakan bagian dari konsepnya.
- 4) Pengetahuan (knowledge), yaitu informasi yang dimiliki seseorang khususnya dalam bidang tertentu. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak dapat melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- 5) Keterampilan (Skills), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif meliputi berpikir analitis dan konseptual.

(Khoirul Anwal, 2019:50) menyebutkan indikator kompetensi meliputi sebagai berikut :

- 1) Pencapaian tugas, merupakan kategori kompetensi yang berkaitan dengan kinerja yang baik.
- 2) Hubungan adalah kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja dengan baik dengan orang lain dan memenuhi kebutuhan mereka.
- 3) Atribut pribadi adalah kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan cara orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- 4) Manajerial adalah kompetensi yang secara khusus berkaitan dengan mengelola, mengawasi, dan mengembangkan orang.
- 5) Kepemimpinan adalah kompetensi yang berkaitan dengan memimpin suatu organisasi dan orang-orang untuk mencapai tujuan, visi, dan tujuan organisasi.

Pendapat lain dalam jurnanya (Tri Heriyanto, 2018:65) Robbins dan Timothy mengemukakan bahwa yang menjadi indikator kompetensi yaitu :

1) Kompetensi Perencanaan

Kemampuan untuk menentukan tujuan dan prioritas dan untuk menilai tindakan, waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

2) Pengaruh Kompetensi

kemampuan untuk memiliki dampak positif pada orang lain, untuk membujuk atau meyakinkan mereka untuk mendapatkan dukungan mereka. Dengan kompetensi Pengaruh, Anda persuasif dan menarik, dan Anda dapat membangun dukungan dari orang-orang penting.

3) Kompetensi Komunikasi

Mengartikulasikan pikiran dan mengekspresikan ide secara efektif menggunakan keterampilan komunikasi lisan, tertulis, visual dan non-verbal, serta keterampilan mendengarkan untuk mendapatkan pemahaman

4) Kompetensi Interpersonal

Kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain dan dengan masyarakat. Ini termasuk kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang sehat yang saling menguntungkan, dan kapasitas untuk saling ketergantungan dan kolaborasi

5) Kompetensi Berpikir

Kompetensi Berpikir meliputi pengetahuan, keterampilan, dan proses yang kita kaitkan dengan perkembangan intelektual. Melalui kompetensi mereka sebagai pemikir, siswa mengambil konsep dan konten mata pelajaran tertentu dan mengubahnya menjadi pemahaman baru.

6) Kompetensi Layanan Klien

Memahami peran dan tanggung jawab mereka sendiri dan orang lain yang terlibat dalam memberikan layanan, dan mengambil kepemilikan masalah layanan klien. Mereka memelihara hubungan kolaboratif dengan klien melalui komunikasi yang efektif dan tepat waktu.

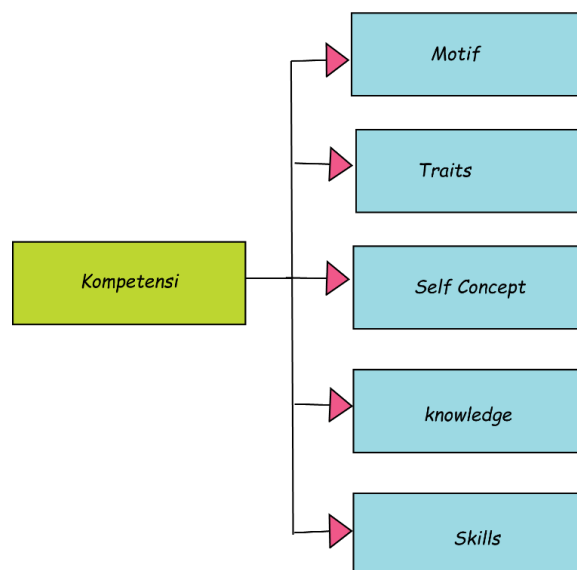
7) Kompetensi Manajemen Diri

Manajemen diri adalah kemampuan untuk mengelola perilaku, pikiran, dan emosi secara sadar dan produktif. Seseorang dengan keterampilan manajemen diri yang kuat tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana bertindak dalam situasi yang berbeda.

8) Kompetensi Teknis / Operasional

Kompetensi Teknis adalah pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk menerapkan prinsip dan informasi teknis tertentu dalam fungsi atau peran pekerjaan. Mereka biasanya dipelajari di lingkungan pendidikan atau di tempat kerja dan merupakan "apa" dari melakukan pekerjaan. Konseling adalah salah satu contoh kompetensi teknis

Sesuai dengan indikator kompetensi yang di kemukakan para ahli di atas, dalam penelitian ini penulis mengacu pada indikator yang dikemukakan Spencer I. Made Sulantara, (2020:38) dan Nur M Ridha, (2020:60) yang mencakup *Motives, Traits, Self Concept, knowledge, Skills*, dengan alasan merupakan indikator secara umum dan untuk mempermudah mengumpulkan data, informasi dan penyebaran kuisisioner kepada karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.



Sumber : I. Made Sulantara, (2020:38), Nur M Ridha, (2020:60)

Gambar 2. 2 Indikator Kompetensi

1.1.3 Motivasi

1.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Motivasi juga didefinisikan sebagai suatu dorongan psikologis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berfikir dan berperilaku secara tertentu, terutama di dalam lingkungan pekerjaan. Motivasi membahas mengenai bagaimana cara atau prosedur mengarahkan potensi seseorang atau bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif. Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut harus mengetahui kebutuhan para bawahannya. Setya Depitra, Panji. Herman S.(2018:68)

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan dengan fokus menjadi organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan Robbins, (1996: 198).

Motivasi sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Walaupun kemampuan dari pegawai yang maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Di samping itu pemberian motivasi oleh pimpinan secara intensif juga sangat diperlukan dalam rangka pembinaan pegawai serta merupakan sarana yang dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahan, merupakan hal yang teramat penting baginya untuk mengenal para anak anggotanya. Setya Depitra, Panji. Herman S.(2018:67)

Selain peran penting dari seorang pemimpin, motivasi karyawan tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual Robbins, (1996: 198).

Menurut Indra Marjaya, Fajar Pasaribu (2019: 15-16), saat ini, secara virtual semua orang praktisi dan sarjana punya definisi motivasi tersendiri. Biasanya kata-

kata berikut ini dimasukkan dalam definisi: hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi dan insentif.

1.1.3.2 Jenis Motivasi

Pada dasarnya motivasi muncul dalam dua bentuk yaitu Santika, Sally, (2020:15) :

- 1) Motivasi *extrinsic* (dari luar), motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seorang, kemudian mendorong orang selanjutnya untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivistas pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini kearah yang lebih baik.

- 2) Motivasi *intrinsic* (dari dalam), motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi orang tersebut dalam melakukan suatu secara bernilai dan berarti.

1.1.3.3 Teori Motivasi

Dewasa ini mengembangkan teori isi yang dikenal sebagai teori motivasi dua-faktor. Kedua faktor tersebut disebut dissatisfiersatisfier, motivator hygiene, atau faktor ekstrinsik-interistik, bergantung pada pembahasan dari teori. Penelitian awal yang memancing munculnya teori ini memberikan dua simpulan spesifik. Pertama, adanya serangkaian kondisi ekstrinsik, konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, kondisi tersebut tidak selalu memotivasi karyawan. Kondisi ini adalah dissatisfier atau faktor hygiene, karena faktor-faktor itu diperlukan untuk mempertahankan, setidaknya, suatu tingkat dari tidak adanya kepuasan. Faktor-faktor tersebut diantaranya: a) Gaji b) Keamanan pekerjaan c)Kondisi kerja d) Status e) prosedur perusahaan f) Kualitas pengawasan teknis g) Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan Indra Marjaya, Fajar Pasaribu (2019:15-16).

Secara fisiologis, aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauh mana pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab. Hal tersebut didasari oleh beberapa alasan, yaitu:

- 1) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerjasama dalam organisasi.
- 2) Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja.
- 3) Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi motivasi karyawan dalam bekerja, hubungan perilaku bekerja dengan motivasinya, dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Teori motivasi dalam penelitian ini didasarkan pada teori berprestasi *Achievement Theory*. Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6).

Motivasi sebenarnya memiliki beberapa teori yang ada dari beberapa pendapat tokoh, teori motivasi yang sangat terkenal yaitu Prof. DR. David C. McClelland Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi (Need of Achievement)
kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- 2) Kebutuhan afiliasi (Need for Affiliation)

Kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain, kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) Kebutuhan kekuatan (Need for Power)

Merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol, kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

Berdasarkan teori McClelland tersebut, menerangkan bahwa sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi karyawan melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan untuk tercapainya tujuan utama organisasi. Atas dasar McClelland's Achievement Motivation Theory tersebut, dapat dikatakan bahwa terdapat tiga faktor atau dimensi dari motivasi, yaitu motif, harapan dan insentif. Ketiga dimensi motivasi tersebut diuraikan kembali secara singkat pada bahasan berikut ini :

1) Motif

Motif merupakan suatu perangsang keinginan dan daya pendorong kemauan bekerja. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suatu dorongan di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk menempuh sesuatu.

2) Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik. Suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, serta ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

3) Insentif

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke dalam Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6) yang menyimpulkan bahwa insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Seorang pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan termotivasi kinerjanya dan mampu mencapai produktivitas maksimal.

1.1.3.4 Indikator Motivasi

Motivasi tidak dapat dilihat dan diukur secara langsung, karena sifatnya yang intangible. Namun ada beberapa indikasi-indikasi yang bisa menjelaskan bahwa seseorang itu memiliki motivasi yang tinggi. Untuk mengukur tingkat motivasi tersebut, indikator-indikator harus dikuantitatifkan menurut skala. Bentuk pengukuran motivasi yang dilakukan dalam penelitian ini berpedoman kepada teori motivasi *David McClelland* yang dikemukakan oleh Panji Setya Depitra, Herman S. (2018:8) terdiri atas 3 dimensi yakni :

1. *Need for Achievement*
 - a. Orientasi pada tujuan
 - b. Orientasi ke masa depan
 - c. Memiliki tanggung jawab
 - d. Aspiratif
 - e. Memanfaatkan waktu
 - f. Risk Taker
 - g. Keorisinilan

2. *Need for Affiliation*
 - a. Suka Bekerja sama
 - b. Tidak suka menyendiri

- c. Demokratif
- d. Suka bersahabat

3. *Need for Power*

- a. Suka menolong
- b. Mampu meyakinkan orang
- c. Mobilitas vertical
- d. Suka memerintah

Menurut Muhibbin, Marfuatun, (2020:45) teori *Maslow* manusia akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling dibutuhkan sesuai dengan waktu, keadaan, dan pengalaman dirinya dalam mengikuti suatu hirarki (Artaya). Selanjutnya menurut teori *Maslow* juga, dijelaskan bahwa seseorang tidak akan dapat memenuhi kebutuhan kedua apabila kebutuhan yang pertama belum terpenuhi atau yang ketiga sampai yang kedua dapat terpenuhi, dan seterusnya. *Maslow* juga menunjukkan bahwa pemuasan kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan, yaitu pertama, motivasi pertumbuhan yang didasarkan pada kapasitas setiap manusia untuk tumbuh dan berkembang.

Kedua, motivasi kekurangan, yang mengusulkan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan hidup. Menurut *Maslow*, empat kebutuhan selain aktualisasi diri disebut kebutuhan *defisit* atau *DNeeds* Imam Maksum, (2021:5). Jika seseorang kekurangan sesuatu, maka orang tersebut akan mengalami defisit dan akan merasakan kebutuhan akan hal tersebut. tetapi ketika Anda mendapatkan apa yang Anda butuhkan, orang tidak akan membutuhkan apa-apa lagi. Dengan kata lain, jika keempat kebutuhan tersebut telah terpenuhi, maka kebutuhan lainnya tidak akan mendukung dan memicu seseorang. Imam Maksum, (2021:5)

Maslow mengolongkan kebutuhan manusia menjadi lima kebutuhan dasar yang dijelaskan dalam bentuk piramida tingkatan yang dimulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan (*safety*), dimiliki dan cinta (*belonging and love*), harga diri (*self esteem*), dan kebutuhan aktualisasi diri.

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang termasuk kedalam kebutuhan primer untuk memenuhi psikologis dan biologis manusia yang terdiri dari kebutuhan akan oksigen, makanan, air, dan suhu tubuh yang relatif konstan. Menurut Maslow kebutuhan fisiologis merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting terpenuhi. Kebutuhan fisiologis inilah yang lebih utama untuk dicari oleh setiap orang dalam mencari kepuasan. Apabila kebutuhan fisiologis telah terpenuhi maka akan naik ke tingkatan kebutuhan selanjutnya yaitu kebutuhan rasa aman.

2) Kebutuhan keamanan (*safety*)

Kebutuhan ini berupa kebutuhan akan rasa keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas dan kekalutan, dan lain sebagainya. Maslow menyatakan bahwa orang berusaha mengatasi perasaan kesepian dan keterasingan. Ini melibatkan memberi dan menerima cinta, kasih sayang dan rasa memiliki. Kebutuhan seperti ini dapat diwujudkan oleh seorang pendidik atau dosen melalui pembelajaran demokratis, yaitu mencoba berbagai latihan belajar tanpa adanya rasa takut atau bulyy dari pihak dosen ataupun mahasiswa lain ketika mahasiswa mengakui bahwa ia belum menguasai materi pelajaran.

3) Kebutuhan dimiliki dan cinta (*belonging and love*)

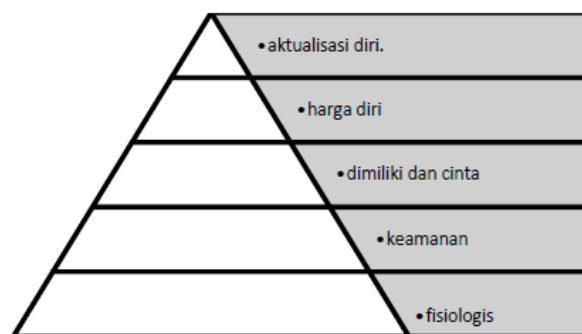
Kebutuhan akan keinginan untuk diterima keberadaannya dalam suatu lingkungan tanpa membedakan kondisi fisik, ras ataupun perbedaan kehidupan sosial. Yang dimana jika kebutuhan ini dapat terpenuhi maka akan menumbuhkan sikap kepercayaan diri yang tinggi sehingga dirinya merasamempunyai kesempatan sama untuk maju dan akan mendorong seseorang tersebut untuk terlibat pada semua kegiatan sesuai dengan minat dan bakat yang ia miliki.

4) *Kebutuhan harga diri (self esteem)*

Adalah kebutuhan individu untuk diakui kebradanya oleh pihak lain. kebutuhan ini dapat direlisasikan oleh pendidik atau dosen dengan cara memberikan dukungan kepada mahasiswa mengutarakan pendapatnya apabila tujuan pembelajaran tidak sesuai dengan yang diinginkan. Oleh sebab itu keradaan mahasiswa perlu diakui dan wajib direalisasikan karena semakin tinggi pengakuan terhadap keberadaan mahasiswa tersebut maka semakin tinggi pula kebutuhannya untuk menunjukkan prestasinya.

5) *Kebutuhan aktualisasi diri*

Kebutuhan ini juga disebut dengan kebutuhan terhadap perwujudan diri. Kebutuhan ini biasanya dapat terpenuhi setelah kebutuhan fisiologis, rasa aman, kasih sayang dan pengakuan dari orang lain terpenuhi Susanto et.al (2018:19), Maslow menggambarkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan seseorang untuk menjadi dan melakukan apa yang orang itu "dilahirkan untuk melakukannya. Misalnya seorang musisi harus membuat musik, seorang seniman harus dapat membuat lukisan, dan seorang penyair harus menulis.

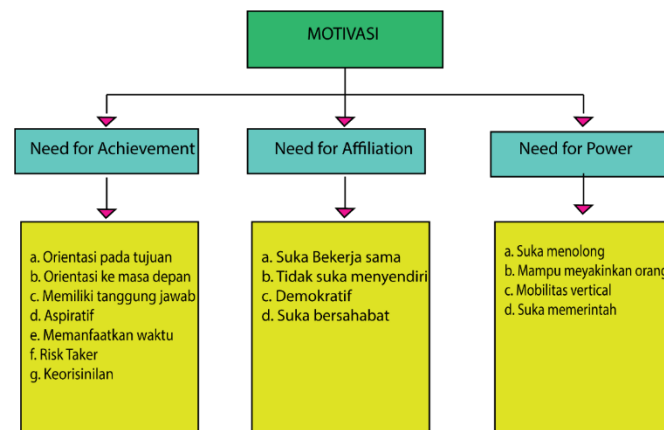


Sumber : (Muhibbin, Marfuatun, 2020:14)

Gambar 2. 3 Piramida kebutuhan menurut Maslow

Sesuai dengan indikator motivasi yang di kemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengacu pada indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh *David Mc Clelland*, dalam jurnalnya Setya Depitra, Panji. Herman S (2018:6) , yang mencangkup *Need for Achievement, Need for Affiliation, Need for Power*. Dengan alasan indikator yang dikemukakan oleh Setya Depitra,

Panji. Herman S (2018:6) mendeskripsikan secara detail dan terperinci dengan lingkungan kerja yang sesuai dengan kondisi di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat, serta data nya pun tidak terlalu sulit sesuai dengan waktu dan kondisi yang tersedia dalam penelitian ini.



Sumber : (Setya Depitra, Panji. Herman S.2018:6)

Gambar 2. 4 Indikator Motivasi

1.1.4 . Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Panji Setya Depitra, Herman S. Soegoto (2018)	<i>The Effect Of Motivation And Leadership Style Towards Work Performance At PT. Bank Negara Indonesia KCU Bandung</i>	Hasil penelitian dalam sebelumnya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan. Artinya, gaya kepemimpinan dan kerja motivasi berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai.	Terdapat 2 variabel yang sama yaitu Motovasi dan Kinerja.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penelitian sebelumnya menggunakan variable gaya kepemimpinan sedangkan dalam penelitian in tidak menggunakan variable kepemimpin ➤ Lokasi penelitian terdahulu di PT. Bank Negara Indonesia KCU Bandung, sedagkan penelitian sekarang di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.

2	Nurlaely Razak (2021)	<i>The Effect Of Training, Competence And Work Motivation On Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada	Terdapat dua variable yang sama yaitu Motivasi dan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penelitian sebelumnya menggunakan variable <i>Training</i>, sedangkan dalam penelitian ini tidak ➤ Lokasi penelitian terdahulu pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, pada penelitian ini lokasi penelitian di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
3	Yeti Kuswati (2020)	<i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i>	Pada akhir penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka sebagian besar berada pada kategori cukup baik dengan nilai rata-rata 2,84 dan standar deviasi 0,78, namun berdasarkan penelitian terdapat beberapa kelemahan. temuan ini merupakan kelemahan dalam aspek pelibatan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan terbuka terhadap saran atau pendapat yang dikemukakan karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan terbuka terhadap saran atau pendapat yang diajukan oleh pegawai yang masih belum optimal.	Terdapat satu variable sama yang diteliti yaitu Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Peneliti sebelumnya menggunakan variabel motivasi, pada penelitian ini variable yang digunakan adalah kompetensi, motivasi dan kinerja ➤ Lokasi penelitian sebelumnya dilakukan di Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka, pada penelitian ini lokasi penelitian di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat,

4	Phong Thanh Nguyen Az Zahra Tania Arifani (2020)	<i>Literature Review Factors Affecting Employee Performance : Competence, Compensation And Leadership</i>	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa, kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan, dengan catatan organisasi harus bisa memaksimalkan kinerja karyawan dengan meningkatkan berbagai faktor pendukung yang mempengaruhi kinerja karyawan	Terdapat satu variable yang sama yang diteliti yaitu variable <i>Competence</i> .	➤ Dalam penelitian terdahulu menggunakan variable <i>performance, competence, compensation</i> dan <i>Leadership</i> , sedangkan dalam penelitian kali ini hanya menggunakan variabel <i>competence</i> .
5	I. Made Sulantara, Putu Kepra Mareni (2020)	<i>The Effect of Leadership Style and Competence on Employee Performance</i>	Kesimpulan penelitian ini adalah komitmen organisasi dapat menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi penghubung antara variabel kompetensi dan kinerja dengan efek mediasi parsial. Penelitian ini didasarkan pada waktu yang relatif singkat (cross-sectional). Keterbatasan ini tentu mengakibatkan rendahnya generalisasi penelitian	Terdapat dua variable yang sama yang diteliti yaitu variable kompetensi dan variable kinerja	➤ Penelitian sebelumnya menggunakan variable <i>Leadership</i> untuk sedangkan dalam penelitian ini menggunakan variabel <i>Motivation</i> . ➤ Lokasi penelitian sebelumnya berada di Dinas Penanaman Modal Kota Denpasar Bali, sedangkan dalam penelitian ini lokasi berada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
6	Acep Hadinata (2019)	<i>The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health</i>	➤ Hasil pengujian hipotesis pertama memiliki terbukti ada pengaruh pekerjaan Ini menunjukkan bahwa semakin baik pekerjaan lingkungan, semakin baik motivasi para karyawan. ➤ Hal yang sama dalam pengujian hipotesis kedua terbukti memiliki pengaruh kompetensi terhadap motivasi yang artinya hipotesis dalam penelitian ini Ho ditolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukkan bahwa	Terdapat variable yang sama yakni kompetensi motivasi dan kinerja	➤ Penelitian sebelumnya Variabel bebas terdiri dari: Lingkungan Kerja (X1) Kompetensi Karyawan (X2) Variabel mediasi adalah motivasi (Y), merupakan mediasi Variable untuk mengetahui apakah itu memperkuat atau melemahkan hubungan antara lingkungan kerja dan karyawan kompetensi pada kinerja. Variabel

			<p>semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai maka semakin baik motivasi kerja pegawai.</p> <p>Adapun pengujian hipotesis ketiga juga telah membuktikan pengaruh langsung dari pekerjaan lingkungan pada kinerja karyawan berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini Ho ditolak dan Ha diterima. Ini berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja, semakin baik kinerja karyawan.</p>		<p>terikat adalah Kinerja (Z)</p> <p>➤ Pada penelitian ini variable bebas terdiri dari (X1) Kompetensi Karyawan (X2) Motivasi dan variable tetap nya adalah (Y1) Kinerja Karyawan</p>
7	Raniasari Bimanti Esthi & Inggritz Savhira (2019)	<i>The Influence Of Work Training, Competence And Discipline Of Work On Employee Performance In Pt. Lestarindo Perkasa</i>	<p>terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kerja Praktek terhadap Kinerja Karyawan.terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan.sehingga dapat di simpulkan Kerja Praktek, Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	Terdapat variable yang sama yakni kompetensi	<p>➤ Pada penelitian sebelumnya menggunakan variable pelatihan dan disiplin kerja sementara dalam penelitian kali ini tidak.</p> <p>➤ Lokasi penelitian sebelumnya berada di Pt Lestarindo Perkasa, pada penelitian kali ini lokasi berada di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.</p>
8	Hadi Purnomo, Rahma Wahdiniwaty (2018)	<i>The Impact of Motivation in Increasing Employee Productivity in College</i>	<p>Secara umum, tingkat motivasi orang Indonesia Pegawai Universitas Komputer sudah baik, ini bisa dilihat dari pengaruhnya terhadap tingkat produktivitas karyawan Universitas Komputer Indonesia, motivasi adalah suatu faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk membuat sistem motivasi yang dipusatkan pada karyawan. Dalam penelitian ini, gameplay</p>	Terdapat satu vaariabel yang sama yakni motivasi	<p>➤ Pada penelitian sebelumnya menggunakan variable produktivitas pada penelitian ini tidak.</p> <p>➤ Lokasi penelitian sebelumnya di Universitas Komputer Indonesia UNIKOM, pada penelitian kali ini lokasi penelitian di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat</p>

			dimulai dengan "verbing" dan berakhir dengan umpan balik; verbing – aksi – efek – apresiasi sebagai masukan.		
9	Salman Farisi, Juli Irnawati (2020)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan	Terdapat dua variabel yang sama, yakni motivasi dan kinerja	Penelitian terdahulu menggunakan disiplin kerja pada penelitian kali ini menggunakan kompetensi.
10	Ayman. A. S. Almusaddar, Sara Ravan Ramzan & Valliappan Raju (2018)	<i>The Influence Of Knowledge, Satisfaction, And Motivation On Employee Performance Through Competence</i>	Penelitian ini menguji pengaruh pengetahuan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap prestasi kerja melalui kompetensi sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor yang paling berpengaruh setelah kompetensi dalam memprediksi prestasi kerja. Namun, hasil studi menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memediasi hubungan antara (pengetahuan kerja dan prestasi kerja); (motivasi kerja dan prestasi kerja); dan (kepuasan kerja dan prestasi kerja). Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan, kepuasan, dan motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai.	Terdapat dua variabel yang sama yakni motivasi, kinerja	Pada penelitian sebelumnya variabel yang digunakan pengetahuan dan kepuasan pada penelitian ini menggunakan variabel kompetensi.

11	Subhan Djaya (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi	<p>Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap tingginya kinerja karyawan, hal ini menjelaskan bahwa motivasi yang rendah pada diri karyawan tidak akan mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja, hal lainnya menjelaskan pula bahwa hubungan motivasi terhadap kinerja tergolong rendah sehingga tidak berdampak signifikan didalam meningkatkan kinerja karyawan kompetensi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang kuat namun tidak mampu memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan.</p> <p>Kompensasi terbukti berperan sebagai pemoderasi di dalam meningkatkan pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja menjadi signifikan, hal ini menjelaskan bahwa dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai maka motivasi karyawan akan meningkat serta karyawan akan mampu memaksimalkan kompetensinya didalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan sehingga kinerja karyawan akan tercapai.</p>	<p>Pada penelitian sebelumnya sama-sama Memiliki variable yang sama yakni Kompetensi, Motiasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pada penelitian terdahulu menggunakan variable kompensasi sedangkan dalam penelitian ini menggunakan kompetensi ➤ Penelitian terdahulu dilakukan di PT Kalla Inti Karsa penelitian kali ini dilakukan di Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
----	---------------------	---	--	---	---

1.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia atau SDM merupakan individu yang berkerja sebagai seorang penggerak suatu organisasi baik itu seperti institusi maupun perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai sebuah potensi dan kemampuan yang terkandung dalam diri individu untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformative.

Dalam institusi pemerintahan sumber daya manusia sangatlah penting hal ini tercantum dalam undang undang pasal 203 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang secara spesifik tentang pengembangan kompetensi yang diatur dalam pasal 203 Manajemen PNS, disitu dicantumkan pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap perusahaan atau institusi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam perusahaan diperlukan adanya kinerja yang tinggi untuk meningkatkan mutu dan kualitas produktivitasnya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu, supaya kinerja karyawan itu bisa meningkat, maka perusahaan atau institusi juga harus memperhatikan tentang, kompetensi, dan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut di perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya akan lebih mudah untuk mencapai target yang diinginkan, kompetensi yang memadai dapat menunjang kinerja karyawan, dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Spencer I. Made Sulantara, (2020:38) dan Nur M Ridha, (2020:60) yang indikatornya mencakup *Motives, Traits, Self Concept, Knowledge, Skills*.

Disamping kompetensi, motivasi juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sangatlah besar.

Tanpa komponen ini, karyawan sangat sulit untuk menepati tujuan maupun target yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam hal ini tentu saja kepala dinas lah yang harus berperan aktif untuk memberikan motivasi terhadap karyawannya di lingkungan kedinasan. dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh *David McClelland* (Setya Depitra, Panji. Herman S.2018:6) yang terdiri atas tiga indikator dimensi yaitu Need for Achievement, Need for Affiliation, Need for Power.

Setiap kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah wujud dari sebuah kinerja. Kinerja pegawai atau karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator yang dikemukakan oleh *Michel Sedarmayanti*, (2019:20) yang indikatornya terdiri dari kualitas kerja (*quality of work*), Ketepatan waktu (*promptness*), Inisiatif (*Intiative*), Kemampuan (*capability*), Komunikasi (*communication*).

1.2.1 Keterkaitan Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, pernyataan ini berdasarkan artikel dari penelitian yang relevan dan diulas, antara lain: Phong Thanh Nguyen, (2020:23), Ridwan, M., (2020:29).

Menurut Parashakti, et.al (2019:259) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Sumber Nur M Ridha, 2020, Phong Thanh Nguyen, 2020, Ridwan, M., 2020:29.

Gambar 2. 5Keterkaitan Kompetensi dan kinerja

1.2.2 Keterkaitan Motivasi dan Kinerja

(Setya Depitra, Panji. Herman S.2018:120) menuliskan bahwa motivasi kerja seorang karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja. Karena dalam hasil penelitiannya pun motivasi kerja memiliki pengaruh dengan skor 3.57 yang artinya motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

(Yeti Kuswati, 2020:995) menuliskan bahwa Dari hasil penelitian verifikasi menunjukkan bahwa motivasi terbukti secara empiris berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.

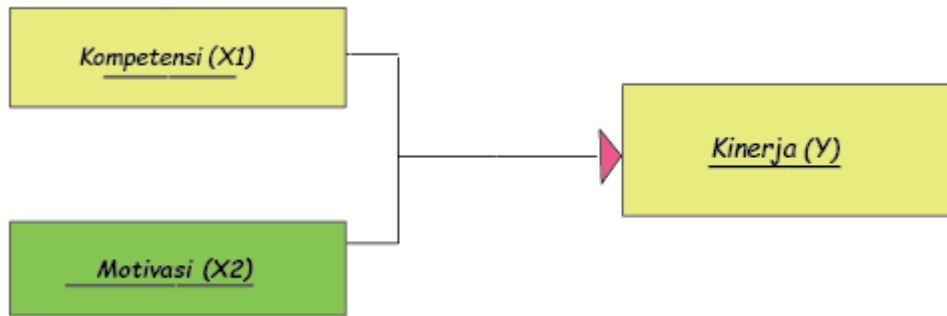


Sumber : Setya Depitra, Panji. Herman S.2018, Yeti Kuswati, 2020

Gambar 2. 6 Keterkaitan Motivasi Terhadap Kinerja

1.2.3 Keterkaitan Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

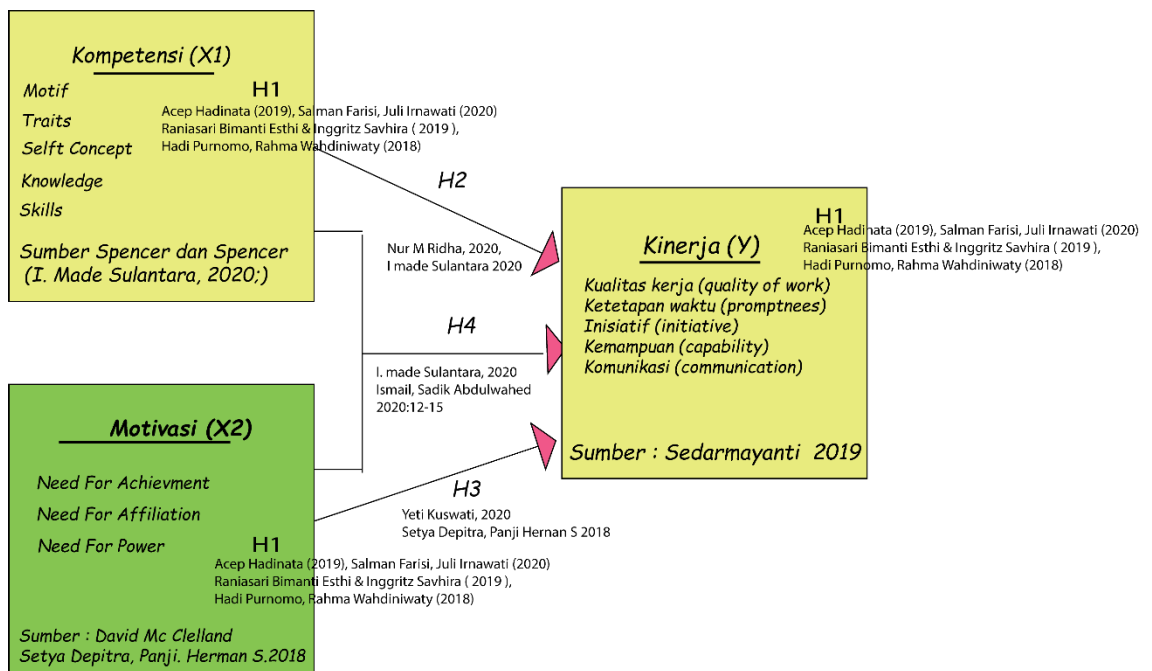
Sementara itu dalam jurnal Ismail, Sadiq Abdulwahed Ahmed, (2020:12-15) Menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi guru secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru. Menurut Yuningsih, Erni, (2019:34) kompetensi mempengaruhi positif juga signifikan pada kinerja pegawai, serta motivasi mempengaruhi positif juga signifikan pada kinerja pegawai PT XXX



Sumber : (I. Made Sulantara, 2020, Yuningsih, Erni, 2019)

Gambar 2. 7 Keterkaitan Kompetensi Terhadap Motivasi

Berdasarkan ulasan di atas, maka hubungan antara Pelatihan, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dijelaskan pada gambar berikut.



Gambar 2. 8 Kerangka Penelitian

Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

1.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono Sugiyono, (2019:9) dan Adhiguna dan Sulistiyo, (2018:2), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Didalam penelitian ini terdapa dugaab sementara terhadap tujuan penelitian yang relah dibahas sebelumnya, diantaranya

- H1 :
 - a. Kompetensi karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dinilai Baik.
 - b. Motivasi karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dinilai Baik.
 - c. Kinerja karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat dinilai Baik.
- H2 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
- H3 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat.
- H4 : Kompetensi dan motivasi secara bersamaan berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Barat berjalan secara optimal