

TESIS

PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PEMERINTAH KOTA SORONG

*The Influence of Competency, Organizational Communication and
Role Conflict on The Performance of ASN Employees Mediated by
Work Motivation in Sorong City Government*

**DORIKA NAA
A012231022**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA
PEMERINTAH KOTA SORONG**

Disusun dan diajukan oleh:

**DORIKA NAA
NIM A012231022**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **11 Oktober 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. H. Arfuddin, SE., M.Si., Ak., CA
Nip. 196406091992031003



**Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP.,
CWM**
Nip. 197106192000031001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Dorika Naa
Nim : A012231022
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Organisasi dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Pemerintah Kota Sorong**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 Oktober 2024

Yang Menyatakan,



Dorika Naa

ABSTRAK

PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI ASN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PEMERINTAH KOTA SORONG

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi SDM, Komunikasi Organisasi dan Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai pada lingkup Pemerintah Kota Sorong, serta peran Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survey sebagai instrumen pengambilan data. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintah bagian keuangan pada Pemerintah Kota Sorong Provinsi Papua Barat. Sebanyak 220 data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 dengan teknik analisis *Structural Equation Model* (SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi SDM, Komunikasi Organisasi dan Konflik Peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Terdapat pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Motivasi Kerja. Tidak terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Motivasi Kerja. Analisis data menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berperan sebagai mediator yang lemah dalam hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Kinerja Pegawai. Selanjutnya terdapat pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai dimoderasi oleh Motivasi Kerja.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, Komunikasi Organisasi, Konflik Peran, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja, Pemerintah Kota.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPETENCY, ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ROLE CONFLICT ON THE PERFORMANCE OF ASN EMPLOYEES MEDIATED BY WORK MOTIVATION IN SORONG CITY GOVERNMENT

This study aims to analyze the influence of HR Competence, Organizational Communication and Role Conflict on Employee Performance in the scope of the Sorong City Government, as well as the role of Work Motivation as a mediating variable. The research method used is a quantitative method with a survey approach as a data collection instrument. The sample in this study were government employees in the finance department at the Sorong City Government, West Papua Province. A total of 220 data were collected and analyzed using SmartPLS 4.0 with the Structural Equation Model (SEM) analysis technique.

The results showed that HR Competence, Organizational Communication and Role Conflict had a positive and significant effect on Employee Performance. There is an influence of HR Competence on Employee Performance moderated by Work Motivation. There is no influence of Organizational Communication on Employee Performance moderated by Work Motivation. Data analysis shows that Work Motivation acts as a weak mediator in the relationship between Organizational Communication and Employee Performance. Furthermore, there is an influence of Role Conflict on Employee Performance moderated by Work Motivation.

Keywords: HR Competence, Organizational Communication, Role Conflict, Employee Performance, Work Motivation, City Government.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	11
1.1 Latar Belakang.....	11
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4 Manfaat Penelitian	17
1.5 Ruang Lingkup Penelitan.....	18
1.6 Sistematika Penulisan.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
2.1 Tinjauan Teoritis	20
2.1.1 Teori <i>New Public Management</i> (NPM)	20
2.1.2 Teori Agensi (<i>Agency Theory</i>).....	24
2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia	27
2.1.4 Komunikasi Organisasi.....	41
2.1.5 Konflik Peran.....	44
2.1.6 Motivasi Kerja	47
2.1.7 Kinerja Pegawai	53
2.2 Tinjauan Empiris.....	59
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	70
3.1 Kerangka Pikir	70
3.2 Hipotesis.....	74
3.2.1 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai... 74	
3.2.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	76
3.2.3 Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai	77
3.2.4 Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai	79

3.2.5	Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai	80
3.2.6	Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai	81
BAB IV METODE PENELITIAN		83
4.1	Rancangan Penelitian.....	83
4.2	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	83
4.3	Populasi dan Sampel	84
4.4	Jenis dan Sumber Data	86
4.5	Teknik Pengumpulan Data.....	86
4.6	Skala Pengukuran	87
4.7	Variabel Penelitian.....	88
4.7.1	Variabel Independen (Eksogen)	88
4.7.2	Variabel Mediasi atau Intervening	89
4.7.3	Variabel Dependen (Endogen)	89
4.8	Definisi Operasional Variabel.....	89
4.8.1	Kompetensi SDM (X_1)	91
4.8.2	Komunikasi Organisasi (X_2).....	91
4.8.3	Konflik Peran(X_3).....	92
4.8.4	Motivasi Kerja (Y).....	92
4.8.5	Kinerja Pegawai (Z).....	93
4.9	Teknik Analisis Data	93
4.9.1.	Analisis Deskriptif.....	94
4.9.2.	Analisis <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	94
4.9.3.	Analisis Persamaan SEM dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	94
4.9.4.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	96
4.9.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	99
4.9.6.	Uji Hipotesis	100
4.9.7.	Analisis SEM dengan Efek Mediasi.....	101
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....		101
5.1.	Analisis Statistik Deskriptif	102
5.1.1.	Statistik Deskriptif Responden.....	102
5.1.2.	Statistik Deskriptif Variabel.....	105
5.1.2.1.	Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi SDM (X_1).....	105
5.1.2.2.	Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi (X_2)	106
5.1.2.3.	Statistik Deskriptif Variabel Konflik Peran (X_3)	108

5.1.2.4. Statistkik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Y)	109
5.1.2.5. Statistkik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Z)	111
5.2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	112
5.2.1 <i>Convergent Validity</i>	113
5.2.2 <i>Discriminant Validity</i>	116
5.2.3 <i>Composite Reliability</i>	118
5.3. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	119
5.4. Uji Hipotesis.....	120
5.5 Pembahasan.....	124
5.5.1 Pengaruh positif dan signifikan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai	124
5.5.2 Pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	126
5.5.3 Pengaruh positif dan signifikan Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai	129
5.5.4 Pengaruh positif dan signifikan Kompetensi SDM terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	132
5.5.5 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Kerja	135
5.5.6 Pengaruh positif dan signifikan Konflik Peran terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi Kerja.....	136
 BAB VI PENUTUP	 139
6.1 Kesimpulan.....	139
6.2 Implikasi.....	140
6.3 Keterbatasan	143
6.4 Saran.....	144
 DAFTAR PUSTAKA.....	 147
LAMPIRAN	151
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	151

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	59
Tabel 4. 1 Jumlah Populasi Penelitian	84
Tabel 4. 2 Kriteria Pemilihan Sampel	85
Tabel 4. 3 Definisi Operasional Variabel	90
Tabel 5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	102
Tabel 5. 2 Karakteristik Responden	102
Tabel 5. 3 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi SDM	106
Tabel 5. 4 Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi	108
Tabel 5. 5 Statistik Deskriptif Variabel Konflik Peran.....	109
Tabel 5. 6 Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja	110
Tabel 5. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai	111
Tabel 5. 8 Loading Factor	113
Tabel 5.9 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	116
Tabel 5. 10 Cross Loading Factor	116
Tabel 5. 11 <i>Composite Reliability</i>	119
Tabel 5. 12 R-Square (R^2)	120
Tabel 5. 13 Hasil Uji Hipotesis	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Pikir.....	74
Gambar 5. 1 Evaluasi Model Pengukuran.....	113

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era dinamis dan kompleks seperti saat ini, kinerja pegawai di sektor publik menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemerintah Daerah sebagai lembaga pelayanan publik memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan pelayanan yang efisien dan efektif kepada masyarakat. Namun, tantangan yang dihadapi oleh pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) seringkali melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja mereka.

Salah satu tugas sumber daya aparatur negara adalah memberikan pelayanan profesional, berkualitas, dan adil kepada masyarakat. Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus bertindak dengan jujur, adil, dan adil. Melakukan tugas negara, pemerintahan, dan pembangunan secara merata berlandaskan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Aparatur Sipil Negara (ASN) bertanggung jawab atas penyediaan layanan administrasi publik di Indonesia. Pemerintahan yang baik adalah prinsip utama dan tujuan utama dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Tentu saja, pemerintahan yang baik membutuhkan sebuah proses pemerintahan yang berkualitas, profesional, dan akuntabel.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), kompetensi dan kualitas pelayanan ASN diharapkan dapat memberikan implikasi yang lebih baik terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Selain itu, kompetensi dan kualitas (ASN) dapat mempengaruhi perubahan yang signifikan terhadap sistem birokrasi pemerintahan serta menghasilkan output yang diharapkan, yaitu tata laksana pemerintahan yang baik dan penegakan hukum yang efektif. Dalam manajemen kinerja kompetensi, aspek perilaku individu dalam menyesuaikan pekerjaan lebih penting. Perilaku karyawan yang sempurna, konsisten, dan efektif dibandingkan dengan karyawan rata-rata dikenal sebagai kompetensi kinerja. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal, karyawan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan mereka. Hal ini disebabkan fakta bahwa karyawan yang berkompeten dalam suatu bidang akan lebih mudah berkinerja lebih baik (Yuliana, 2017).

Selain membutuhkan karyawan yang berkompetensi, suatu organisasi harus memperhatikan cara komunikasi berlangsung di dalamnya. Goldhaber menyatakan hal ini dalam Alam, S (2014), menyatakan bahwa komunikasi adalah proses menghasilkan dan mengirimkan pesan satu sama lain dalam jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Komunikasi sangat penting untuk kehidupan organisasi, terutama untuk pegawai dan atasan dalam mencapai tujuan

mereka. Ketidakpastian akan berkurang dan kinerja pegawai akan ditingkatkan dengan penggunaan komunikasi yang baik. Untuk mencapai tujuan suatu organisasi, komunikasi sangat penting. Dalam suatu organisasi, hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta bawahan dengan sesama bawahan, sangat penting untuk memastikan bahwa produktivitas kerja karyawan meningkat. Menurut Pace dan Faules (2013), alasan lain yang mendukung pentingnya komunikasi organisasi adalah bahwa komunikasi organisasi yang kondusif, nyaman, dan positif dianggap dapat meningkatkan kepuasan kerja anggota organisasi, termasuk karyawan.

Selain itu, semakin berkembangnya bisnis akan berdampak pada kompleksitas kebutuhan karyawan dan perusahaan secara langsung atau tidak langsung. Tanggung jawabnya adalah konflik peran kerja, yang akan mengganggu kinerja karyawan, jika sumber daya manusia tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Konflik peran kerja ini biasanya terjadi karena persepsi yang berbeda, persaingan, pengetahuan, tujuan, dan faktor lain di antara individu, kelompok, atau organisasi. Menurut Robbins (2008), konflik terjadi ketika satu pihak merasa bahwa pihak lain telah atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Konflik, menurut Mangkunegara (2011), adalah ketidaksesuaian antara harapan seseorang terhadap dirinya sendiri, orang lain, atau organisasi.

Robbins dan Judge (2015:110) menjelaskan hubungan antara tingkat konflik dengan kinerja atau kinerja unit perusahaan. Mereka menyatakan bahwa konflik kerja dalam suatu perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Setiap unit kerja mengalami penurunan prestasi kerja jika terjadi konflik. Sebaliknya, konflik konstruktif meningkatkan kinerja unit kerja. Konflik akan berkembang menjadi tidak efektif dan akhirnya berakibat fatal jika terus berlanjut. Menurut Putra et al., (2013), konflik peran sangat mempengaruhi kinerja pegawai di kerja. Selanjutnya motivasi karyawan juga sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Motivasi adalah emosi yang mendorong seseorang untuk melakukan hal-hal tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya, perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawannya agar mereka mau dan rela mencurahkan semua energi dan pikiran mereka untuk pekerjaan jika mereka ingin mencapai target.

Persaingan atau emosi yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu untuk memenuhi keinginan dan tujuannya disebut motivasi (Hidayat, 2021). Karyawan yang termotivasi akan melakukan segala yang mereka bisa untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Kapahang et al., 2015). Sangat penting untuk menjaga motivasi karyawan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja. Karyawan yang tidak termotivasi cenderung melakukan tugas hanya secara umum dan tidak mendetail, yang meningkatkan kemungkinan masalah muncul di perusahaan (Harahap et al., 2020). Dari hasil penelitian yang dilakukan

oleh Syafi'i A. Basalamah (2018) menjelaskan bahwa bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2012), ada tiga cara untuk menilai kinerja karyawan: 1) Kuantitas, yang merupakan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai; 2) Kualitas, yang merupakan kualitas yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran menunjukkan tingkat kepuasan, atau seberapa baik penyelesaiannya; dan 3) Ketepatan waktu, yang merupakan ketepatan dengan waktu yang direncanakan. selanjutnya menurut Mathis (2020) menyatakan bahwa beberapa indikator dapat digunakan untuk mengukur kinerja atau prestasi karyawan: 1) Kuantitas kerja, yang merujuk pada jumlah pekerjaan yang dibuat dalam kondisi normal; 2) Kualitas kerja, yang mencakup kerapian dan keterkaitan hasil tanpa mengabaikan kuantitas pekerjaan; 3) Pemanfaatan waktu, yang merujuk pada penggunaan waktu sesuai dengan keputusan organisasi atau lembaga pemerintah; dan 4) Kerjasama, yang merujuk pada jumlah waktu yang dihabiskan untuk mengerjakan tugas.

Penelitian sebelumnya telah banyak dilakukan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN. Namun, masih sedikit penelitian yang meneliti secara komprehensif pengaruh kompetensi, komunikasi organisasi, konflik peran, dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, penelitian ini penting untuk dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja

ASN di masa depan sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Organisasi dan Konflik Peran Terhadap Kinerja Pegawai ASN Dimediasi Oleh Motivasi Kerja pada Pemerintah Kota Sorong**"

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang akan dijawab melalui penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?
2. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?
3. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN?
4. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai ASN?
5. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai ASN?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai ASN?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai ASN.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai ASN.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai ASN.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai ASN.
5. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai ASN.
6. Mengidentifikasi dan menganalisis apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja pegawai ASN.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan ilmu pengetahuan di bidang pemerintahan daerah. Manfaat lain yang nantinya dapat diperoleh melalui hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap akademik dengan mengetahui apakah pengaruh kompetensi SDM, komunikasi organisasi dan konflik peran terhadap kinerja pegawai ASN dimediasi oleh motivasi kerja pada pemerintah daerah, sehingga para akademisi didalam keilmuan dalam bidang yang relevan dapat menambah informasi tentang peningkatan kinerja pegawai.
2. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan terhadap sistem pengendalian intern pemerintah dan kompetensi sumber daya manusia dalam efektivitas peningkatan kinerja pegawai.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Suatu batasan masalah dalam penelitian perlu untuk dijabarkan, hal ini bertujuan untuk mempermudah penulisan tesis agar lebih terarah dan berjalan dengan baik. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah penelitian ini adalah penelitian yang membahas tentang pengaruh kompetensi, pengaruh komunikasi organisasi dan konflik peran terhadap kinerja pegawai ASN serta bagaimana pengaruh motivasi kerja yang menjadi mediasi terhadap kinerja pegawai ASN.

1.6 Sistematika Penulisan

Sehubungan untuk memberikan gambaran dalam penelitian ini secara menyeluruh sehingga memudahkan dalam memahami isi penelitian

ini, maka akan diberikan gambaran secara garis besar sistematika proposal tesis yang terdiri dari:

BAB I: Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: Tinjauan Pustaka, berisi tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III: Kerangka Konseptual Dan Hipotesis, berisi tentang kerangka konseptual, perumusan hipotesis, pengembangan hipotesis.

BAB IV: Metode Penelitian, berisi tentang rancangan penelitian, waktu dan lokasi penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional, serta teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB V: Hasil dan Pembahasan, berisi tentang gambaran umum penelitian, analisis statistik, evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural dan uji hipotesis.

BAB VI: Kesimpulan dan saran, berisi kesimpulan, saran, keterbatasan dan implikasi dari penelitian yang dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Teori *New Public Management* (NPM)

Secara umum, *New Public Management* (NPM) didefinisikan sebagai suatu pendekatan administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman dari bidang manajemen dan disiplin lain untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik dalam birokrasi modern. Gagasan Christopher Hood tentang paradigma alternatif adalah dasar dari NPM. Paradigma alternatif ini menekankan bahwa pemerintah harus berubah untuk menjadi lebih efisien dan efektif, dengan mengurangi

peran pemerintah dan membuka peran swasta, dan memprioritaskan kepentingan umum.

Sistem manajemen desentralisasi yang disebut *New Public Management* (NPM) menggunakan perangkat manajemen seperti pengawasan (*controlling*) dan perbandingan (*benchmarking*). NPM menerapkan praktik kerja sektor privat ke sektor publik untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah (*Good Governance*), yang pada gilirannya menghasilkan kesejahteraan masyarakat. Memperbaiki akuntabilitas kinerja serta peningkatan efektivitas dan efisiensi adalah tujuan teori NPM (Anitasari, 2016).

NPM berpendapat bahwa praktik bisnis komersial dan manajemen sektor swasta lebih baik daripada praktik dan manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja sektor publik, perlu dimasukkan praktik dan teknik manajemen yang telah diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti privatisasi perusahaan publik, dan penerapan mekanisme pasar (Mardiasmo, 2000).

Atas dasar teori ekonomi, praktik NPM mendorong penerapan sistem akuntansi akrual pada organisasi sektor publik. Menurut penelitian Herwiyanti et al., (2017) sepuluh proses manajemen, evaluasi, dan pendanaan organisasi sektor publik dapat diintegrasikan ke dalam praktik manajemen sektor swasta untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi.

Reformasi akuntansi pemerintah biasanya merupakan langkah pertama dalam reformasi pemerintah. Oleh karena itu, dapat dianggap sebagai kondisi penting dan prasyarat bagi keberhasilan reformasi pemerintah lainnya dalam gelombang transformasi NPM, seperti reformasi organisasi dan manajerial. Oleh karena itu, pelaksanaan reformasi akuntansi yang berhasil sangat penting untuk pelaksanaan dan keberhasilan praktik NPM lain dalam organisasi publik. Karena sistem akuntansi yang baru tidak akan dapat memberikan informasi manajerial dan keuangan yang relevan dan akurat untuk mendukung reformasi, jika tidak dilaksanakan dengan baik dan dengan sukses, semua keuntungan, tujuan, dan harapan reformasi akan hilang.

Meskipun implementasi NPM tidak tanpa hambatan dan masalah, ia membantu meningkatkan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang berfokus pada ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Masalah tersebut terutama disebabkan oleh mentalitas birokrat konvensional, kurangnya pengetahuan dan keterampilan, dan peraturan perundang-undangan yang membatasi fleksibilitas dalam pengambilan keputusan (Mardiasmo, 2009).

Dalam era globalisasi dan tuntutan efisiensi, sektor publik menghadapi tekanan untuk mengadopsi praktik manajemen yang lebih dinamis dan responsif. Dalam konteks Kompetensi SDM ASN, NPM mendorong pengembangan kompetensi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Misalnya, penilaian kompetensi yang terukur

dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai, serta mengarahkan pelatihan yang sesuai. Dengan memahami kompetensi sebagai aspek penting dalam manajemen kinerja, maka dapat dihubungkan dengan prinsip-prinsip NPM yang menekankan pada hasil dan efisiensi.

Komunikasi organisasi yang baik memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang terbuka dan saling mendukung satu sama lainnya. Teori NPM menekankan pada transparansi dan partisipasi Pegawai ASN yang dapat berkomunikasi dengan baik akan lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memahami tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif dapat membantu mengurangi hambatan birokrasi dan meningkatkan koordinasi antara unit kerja. Selanjutnya konflik peran, seperti ketidakjelasan tugas atau tumpang tindih tanggung jawab, dapat menghambat kinerja pegawai. Dengan memahami konflik peran sebagai tantangan yang perlu diatasi, dapat menggabungkannya dengan pendekatan NPM yang menekankan pada pengelolaan berbasis hasil dan penugasan yang jelas kepada setiap pegawai.

Teori NPM pula mengakui akan pentingnya insentif dan penghargaan berdasarkan kinerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Dalam konteks NPM, dapat dikaitkan motivasi kerja dengan sistem insentif yang menggabungkan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta. Motivasi kerja pegawai ASN memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan

NPM. Penerapan prinsip-prinsip NPM yang tepat, seperti penetapan sasaran yang jelas, pengukuran kinerja yang efektif, pemberian penghargaan dan pengakuan, pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Prinsip NPM (Hood, 1991) adalah sebagai berikut:

- a. Lebih berfokus pada manajemen, bukan kebijakan.
- b. Adanya standar yang jelas dan dilakukannya pengukuran terhadap kinerja yang dicapainya.
- c. Penekanan yang lebih besar pada pengendalian atas hasil (output), bukan pada prosedur.
- d. Pergeseran ke arah adanya tingkat persaingan yang lebih besar didalam sektor pelayanan publik.
- e. Penekanan pada pengembangan pola-pola manajemen sebagaimana yang dipraktikkan pada sektor swasta untuk mendukung perbaikan kinerja pelayanan publik.
- f. Adanya pergeseran ke arah pemecahan ke dalam berbagai unit organisasi yang lebih kecil dalam sektor pelayanan publik.
- g. Penekanan yang lebih besar pada disiplin dan parsimony dalam penggunaan sumber daya.

2.1.2 Teori Agensi (*Agency Theory*)

Menurut teori agensi, pemilik perusahaan bertindak sebagai pihak principal dan manajemen perusahaan bertindak sebagai agen. Pihak principal adalah pihak yang memberikan perintah kepada agen untuk melakukan semua tugas atas nama principal. Kedua, karena manajer bertindak sebagai agen yang menjalankan perusahaan, masalah agensi akan muncul. Karena setiap pihak akan selalu berusaha untuk memaksimalkan fungsi utilitasnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mursalim (2005), teori keagenan dimasukkan ke dalam game theory, yang merupakan model kontrak. di antara dua atau lebih pihak. Teori agensi memiliki dua sisi: agen pertama dan agen kedua. Pemimpin Teori agensi berawal dengan penekanan pada kontrak sukarela yang dibuat oleh berbagai pihak dalam organisasi sebagai cara yang efektif untuk menyelesaikan perbedaan kepentingan. Agen dikontrak untuk melakukan tugas tertentu untuk prinsipal. Salah satu tanggung jawab prinsipal adalah membayar agen atas layanan mereka. Konflik keagenan dapat terjadi karena ada perbedaan kepentingan antara manajemen dan prinsipal. Prinsipal dan agen sama-sama menghindari risiko dan menginginkan keuntungan yang besar.

Berdasarkan penelitian Lane (2000), teori keagenan dapat diterapkan pada organisasi publik. Lane (2003) juga menyatakan bahwa serangkaian hubungan antara prinsipal dan agen membentuk dasar demokrasi kontemporer. Dalam penelitian lain, Massier et al., (2006)

menemukan bahwa hubungan keagenan menyebabkan dua masalah: asimetri informasi (asimetri informasi) dan konflik kepentingan (konflik kepentingan) yang terjadi sebagai akibat dari ketidaksamaan informasi.

Berdasarkan penelitian yang lain Astria (2011) mengemukakan teori agensi (*agency theory*) yaitu hubungan antara 2 pihak yang pertama pemilik (*principal*) dan yang kedua manajemen (*agent*). Teori agensi menyatakan bahwa apabila terdapat pemisahan antara pemilik sebagai prinsipal dan manajer sebagai agen yang menjalankan perusahaan maka akan muncul permasalahan agensi karena masing-masing pihak tersebut akan selalu berusaha untuk memaksimalkan fungsi utilitasnya.

Menurut Putra (2012), kepemilikan dan pengendalian perusahaan yang berbeda adalah salah satu faktor yang menyebabkan konflik kepentingan, yang dikenal sebagai konflik keagenan (*agency theory*). Konflik keagenan terjadi antara pihak yang memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda, dan dapat menyulitkan dan menghalangi perusahaan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan nilai bagi perusahaan itu sendiri dan juga untuk orang lain. Silaban dan Suryani (2020) menjelaskan teori keagenan sebagai hubungan antara manajemen, atau agen, dan pemegang saham, atau stakeholder, atau prinsipal. Konflik kepentingan terjadi ketika pihak internal dan eksternal memiliki kepentingan yang berbeda.

2.1.3 Kompetensi Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang disebut sebagai manajer, pegawai, karyawan, buruh, atau tenaga kerja yang bekerja untuk organisasi. Sementara itu, Ardono Kurniawan (2015:118) mengatakan bahwa kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sulistyowati (2021) mengemukakan bahwa SDM merupakan manusia yang dipekerjakan disebuah instansi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dalam penelitian Wibowo (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan referensi dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai pelopor, pemikir, serta perencana untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan, peranan ataupun sebuah tanggungjawab dalam organisasi akan berkorelasi dengan kinerja pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui

upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Adapun menurut Moeharion (2014) dalam penelitiannya *“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related of criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation.”* dia mengemukakan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Adapun menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya.

Meldona (2009) mengemukakan bahwa SDM diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Kompetensi SDM yang memadai dalam hal kuantitas dan kualitas akan meningkatkan nilai informasi dalam pelaporan keuangan pemerintahan. Penelitian yang lain Hutapea & Thoha (2008), mengemukakan bahwa *“Kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.”*

International Federation of Accountants (2014) dalam IAESB: *Handbook of International Education Pronouncements* menyatakan bahwa Kompeten didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja. Untuk menunjukkan kompetensi sesuai peranannya, seorang akuntan profesional harus memiliki (a) pengetahuan profesional (*professional knowledge*) yang diperlukan, (b) keterampilan profesional (*professional skills*), dan (c) nilai, etika, dan sikap profesional (*professional values, ethics, and attitudes*).

Menurut penelitian terdahulu, kompetensi adalah sifat dasar yang dapat diprediksi seseorang dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan, yang mendorong mereka untuk berprestasi dan berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Seseorang dapat dinilai dari seberapa baik atau buruk mereka berkinerja berdasarkan standar atau kriteria, dan ada perbedaan dalam kompetensi yang dapat membedakan orang yang lebih baik dari yang kurang baik. Pola atau pedoman untuk pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*), dan pengembangan (*development*) adalah kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu.

2.1.3.2 Macam – Macam Kompetensi SDM

Michael Zwell (2000) mengemukakan bahwa kompetensi dia golongkan menjadi 5 macam yaitu:

- 1) *Task Achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* lebih diorientasikan pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi serta bekerja baik dengan orang lain (grup) dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- 3) *Personal Attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan

kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial (*managerial*) berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi yang berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan *visioner*, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, serta membangun komitmen organisasional, fokus, maksud, dasar-dasar dan nilai-nilai.

2.1.3.3 Karakteristik Kompetensi SDM

Karakteristik pada setiap individu yang melekat akan menggambarkan seberapa besar kompetensi individu, terlihat juga dengan cara seorang berperilaku di tempat kerja. kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seorang yang berkinerja rata-rata maupun seseorang yang berperilaku efektif dalam pekerjaan

dengan seseorang yang berperilaku tidak efektif. Karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, menentukan imbalan, pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja.

Spencer & Spencer (2014) mengemukakan bahwa karakteristik SDM dibagi menjadi 5 hal yaitu:

- 1) Motif (*motive*), adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Sifat (*traits*), adalah karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya
- 4) Pengetahuan (*knowledge*), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telah (*study learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk

menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang

- 5) Keterampilan (*skill*), adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh, mengorganisasi data dan rencana) serta mempunyai pemikiran konseptual.

2.1.3.4 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi SDM

Menurut Zwell dalam Sudarmanto (2015:54) terdapat tujuh determinan yang mempengaruhi atau membentuk kompetensi yaitu:

1) Kepercayaan dan nilai

Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang. Seseorang yang memiliki sikap tidak kreatif dan inovatif cenderung tidak berfikir dan bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan memberikan tantangan bagi dirinya. Kepercayaan dan nilai seseorang dapat diubah, namun hal ini sangat sulit dan memakan waktu yang lama karena nilai dan

kepercayaan seringkali telah menjadi karakter, pandangan, atau identitas seseorang. Lingkungan sosial memiliki pengaruh besar terhadap kepercayaan dan nilai, dan budaya perusahaan memiliki dampak signifikan terhadap aspek-aspek kompetensi. Kompetensi berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari aspek nilai dan kepercayaan seseorang.

2) Keahlian/Keterampilan

Aspek ini memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk kompetensi. Sebagai contoh, public speaking adalah keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keahlian menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, latihan dan umpan balik. Dengan memperbaiki kemampuan bicara dan keterampilan menulis, seseorang secara tidak langsung juga meningkatkan kecakapan kompetensi komunikasinya. Pengembangan keahlian khusus yang berhubungan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya perusahaan/organisasi dan kompetensi individu.

3) Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas yang diberikan. Seseorang dengan sejumlah pengalaman tertentu

akan lebih mudah mengorganisir orang lain dalam organisasi yang kompleks dengan penguasaan kompetensi manajerialnya yang tinggi dan akan sangat berbeda apabila dibandingkan dengan seseorang yang tidak mempunyai pengalaman sama sekali. Akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang menyatu dalam diri seseorang akan menjadikan orang tersebut memiliki kompetensi yang tidak disadari dalam dirinya, atau akan terbentuk dalam sikap dan perilaku seseorang.

4) Karakteristik personal

Karakteristik kepribadian seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi seseorang. Kompetensi seseorang dalam manajemen konflik dan negosiasi dari orang yang memiliki sifat introvert akan berbeda dengan orang yang memiliki sifat ekstrovert. Karakteristik kepribadian dapat diubah, tetapi cenderung lebih sulit.

5) Motivasi

Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang akan dicapai. Motivasi merupakan faktor kompetensi yang sangat penting. Motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat diubah. Dorongan, pengarahan, pengakuan dan perhatian terhadap individu dapat berpengaruh terhadap motivasi seseorang.

6) Isu-isu emosional

Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi. Kekuatan membuat kesalahan, perasaan malu, perasaan tidak suka, selalu berfikir negatif terhadap seseorang, pengalaman masa lalu yang selalu negatif sangat berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi seseorang. Hal-hal tersebut pada dasarnya dapat diubah dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, melakukan beberapa terapi, melakukan sseseorang agar dapat mengatasi hambatan dan blok-blok tersebut.

7) Kapasitas intelektual

Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi tergantung pada kemampuan kognitif, seperti berfikir konseptual dan berfikir analitis. Perbedaan kemampuan berfikir konseptual dan berfikir analitis antara satu sama lain akanmembendakan kompetensi seseorang dalam pengambilan keputusan, kompetensi perencanaan, dan lain sebagainya”.

2.1.3.5 Indikator Kompetensi SDM

Menurut Spencer dalam Sudarmanto (2015:53) terdapat 5 (lima) komponen Kompetensi adalah:

- 1) Motif (*motive*) hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan
- 2) Sifat (*traits*) karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri (*self-concept*) sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang
- 4) Pengetahuan (*knowledge*) informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan suatu hal yang kompleks
- 5) Keterampilan (*skill*) kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Sedangkan Moehariono (2014:14) mengemukakan mengenai karakteristik kompetensi sumber daya manusia yaitu:

- 1) Watak (*traits*) membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- 2) Motif (*motive*) Sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

- 3) Bawaan (*self-concept*) Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4) Pengetahuan (*knowledge*) Informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*) Kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

2.1.3.6 Tipe Kompetensi SDM

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, dan beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007) dalam penelitiannya yaitu:

- 1) *Planning Competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- 2) *Influence Competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

- 3) *Communication Competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
- 4) *Interpersonal Competency*, meliputi empati, pembangunan konsensus, networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
- 5) *Thinking Competency*, berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- 6) *Organizational Competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan
- 7) *Human Resources Management Competency*, merupakan kemampuan dalam bidang *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- 8) *Leadership Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi kecakapan dalam memposisikan diri,

pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

- 9) *Client Service Competency*, merupakan kompetensi yang berupa pengidentifikasian dan penganalisaan pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- 10) *Self Management Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif
- 11) *Business Competency*, merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- 12) *Technical/Operasional Competency*, kompetensi yang berkaitan dengan: mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan

lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.4 Komunikasi Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi diperlukan untuk bercerita, memberikan perintah, dan bertukar data. Sebagai makhluk sosial, setiap orang saling bertukar informasi tentang kebutuhan dan kehidupan mereka. Manajer juga perlu berkomunikasi untuk memberikan perintah kepada staf mereka saat mereka bekerja. Akibatnya, komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia, baik di tempat kerja maupun tidak.

Menurut Bandriyah (2015:30), komunikasi adalah proses pemindahan ide dan informasi dari satu orang ke orang lain. Menurut Wiludjeng (2013:13), komunikasi adalah proses menyampaikan pikiran atau perasaan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan simbol-simbol yang bermakna bagi kedua pihak. Dalam beberapa situasi, komunikasi dapat menggunakan media tertentu untuk mengubah sikap atau tingkah laku seseorang atau sejumlah orang dengan dampak yang signifikan.

Semua orang yang berkomunikasi dengan orang lain akan melalui proses komunikasi, yang dimulai dengan pengirim pesan menyampaikan pesan ke penerima pesan, dan kemudian penerima pesan memberikan umpan balik. Umpan balik menunjukkan proses

komunikasi yang berhasil karena penerima pesan memahami maksud dari pesan, dan juga dapat berarti bahwa penerima pesan meminta lebih banyak informasi dari pengirim pesan.

2.1.4.2 Peran Komunikasi

Komunikasi aktif terlibat dalam semua aspek kehidupan, menurut Bandriyah (2015:31). Komunikasi yang jelas membantu memaksimalkan hasil pekerjaan. Ada tiga jenis peran komunikasi dalam perusahaan, yaitu:

- 1) Peran antar pribadi (*Interpersonal role*): Manajer berinteraksi dengan bawahan, pelanggan, dan rekan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa manajer menggunakan sekitar 45% dari waktu mereka untuk bawahan, sekitar 45% untuk orang di luar organisasi, dan hanya sekitar 10% untuk atasan.
- 2) Peran Informasi (*Informational Role*): Manajer mencari informasi tentang hal-hal yang dapat mempengaruhi pekerjaan dan tanggung jawab mereka dari rekan, bawahan, dan kontak pribadi lainnya.
- 3) Peran Keputusan: Keputusan yang diambil manajer tidak dibuat secara pribadi, tetapi didasarkan pada informasi yang diberikan kepada mereka. Keputusan harus disampaikan kepada orang lain oleh manajer. Tujuan dan fungsi teknologi informasi adalah salah satu dari sekian banyak alat (*tools*) untuk memudahkan setiap urusan dan kepentingan

perusahaan maupun kepentingan organisasi walaupun berbeda cara tapi tetap tujuannya untuk memudahkan dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

2.1.4.3 Komunikasi Efektif

Seorang manajer harus dapat berkomunikasi dengan baik agar mereka dapat melakukan tugas-tugas manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan, dan memimpin serta mengendalikan organisasi. Manajer menghabiskan sebagian besar waktunya untuk berkomunikasi, menurut Bandriyah (2015:33). Jika ada komunikasi yang efektif, kesalahan komunikasi akan diminimalkan. Dengan informasi yang jelas, karyawan dan manajer dapat melakukan tugas mereka dengan lebih baik. Apabila tugas dapat diselesaikan dengan baik, ini akan berdampak positif pada perusahaan.

Sangat penting bagi organisasi untuk berkomunikasi dengan baik, tetapi komunikasi yang buruk membuat orang tidak dapat berkomunikasi satu sama lain. Sulit untuk berkomunikasi dengan baik adalah:

- 1) Mendengarkan yang hanya ingin didengar.
- 2) Mengabaikan informasi yang tidak ingin didengar.
- 3) Menilai dari sumber informasi yang didapatkan.
- 4) Menilai persepsi orang lain yang berbeda dengan persepsi sendiri.

5) Pengaruh emosi diri sendiri dan gangguan media informasi.

2.1.5 Konflik Peran

2.1.5.1. Pengertian Konflik Peran

Semua karyawan di sebuah perusahaan tahu dengan jelas apa tugas dan tanggung jawab mereka. Namun, terkadang ada perintah yang bertentangan dengan profesionalitas dan keahlian karyawan, yang membuat karyawan bingung harus memilih mana yang harus mereka lakukan. Menurut Rizzo, House, dan Sidney (1970) teori peran adalah ketika peran atau perilaku yang diharapkan seseorang tidak konsisten sehingga menyebabkan konflik peran. Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan untuk beberapa peran, yang membuat karyawan kesulitan menentukan apa yang harus dipenuhi tanpa mengabaikan tuntutan lain.

Jika ada konflik peran, seseorang akan mengalami stres, tidak bahagia, dan kurang efektif dalam bekerja. Menurut Yongkang, Weixi, Yalin, Yipeng, dan Liu (2014), konflik peran terjadi ketika seseorang dihadapkan pada persyaratan peran yang tidak sesuai dengan status sosial atau kehidupan mereka saat ini. Menurut Fanani et al. (2008), konflik peran dapat terjadi ketika dua perintah pekerjaan berbeda dijalankan secara bersamaan. Dalam kasus ini, pelaksanaan salah satu perintah saja akan menghilangkan perintah yang lain. Seorang karyawan yang mengalami konflik peran dapat mengalami

ketidaknyamanan dan ketegangan dalam bekerja, yang dapat menyebabkan kualitas pekerjaan mereka menurun.

Menurut Nimran (2004) dalam Nur, Hidayati, dan Maria (2016), konflik peran terjadi karena ketidaksesuaian antara harapan yang berkaitan dengan suatu peran tertentu. Menurut Kahn et al. (1964) dalam Rizzo et al. (1970), konflik peran lebih mengacu pada tuntutan bersaing dari berbagai peran yang diberikan atau ditugaskan kepada seorang karyawan yang tidak sesuai dengan harapan mereka.

Ketika seorang karyawan merasa kebingungan atau kesulitan menyesuaikan berbagai peran yang harus dilakukan secara bersamaan, konflik peran dapat terjadi. Kesimpulan ini dapat dibuat berdasarkan uraian di atas.

2.1.5.2. Indikator Konflik Peran

Menurut Rizzo et al. (1970) dalam Akwan, Suprpti, dan Sintaasih (2016) ada beberapa dimensi dan indikator dari konflik peran yaitu:

- 1) Jenis tugas
 - a) Perbedaan cara dalam melaksanakan tugas
 - b) Melakukan pekerjaan yang tidak perlu.
- 2) Hubungan dalam tim
 - a) Berbeda cara dalam menyelesaikan suatu pekerjaan meskipun bekerjadalam tim yang sama.

- b) Melakukan pekerjaan dari dua pihak yang saling bertentangan.
- 3) Penyelesaian pekerjaan
- a) Melakukan pelanggaran peraturan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.
 - b) Pekerjaan cenderung hanya diterima oleh satu pihak tetapi tidak tidak diterima oleh pihak yang lain.
- 4) Dukungan sumber daya
- a) Tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memadai.
 - b) Tidak didukung oleh sumber daya dan material fisik yang lainnya.

Menurut Sutanto dan Wiyono (2017) ada 4 indikator untuk melakukan penilaian terhadap konflik peran pada seorang karyawan:

- 1) Pekerjaan yang diberikan bertentangan dengan norma atau keyakinan dari karyawan.
- 2) ketidakcocokan antara tuntutan pekerjaan yang diberikan dengan kepribadian karyawan
- 3) melakukan pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang sama.
- 4) Merasa tidak cocok dengan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Munandar (2008) dalam Rosaputri (2012), menyatakan bahwa penyebab-penyebab konflik peran timbul pada seorang karyawan karena mengalami hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pertentangan antara tugas-tugas yang harus dilakukan dengan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang karyawan.
- 2) Tugas-tugas yang harus dilakukan tidak termasuk dalam bagian dari pekerjaannya.
- 3) Tuntutan-tuntutan yang bertentangan dari atasan, rekan, bawahannya, atau orang-orang penting dalam lingkungan kerjanya.
- 4) Peran yang diberikan bertentangan dengan nilai-nilai dan keyakinan terhadap pribadi dari seorang karyawan tersebut sewaktu melakukan tugas pekerjaannya.

Menurut Gibson, et.al (2006) dalam Susanti (2017) menyebutkan beberapa tipe atau jenis konflik peran:

- 1) *Person role conflict*, konflik peran yang terjadi ketika peran yang diberikan bertentangan dengan nilai dasar, sikap dan kebutuhan individual pada posisinya.
- 2) *Intra role conflict*, terjadi ketika seseorang karyawan dihadapkan pada harapan yang berbeda, yang membuatnya tidak mungkin untuk melaksanakan semuanya.
- 3) *Inter role conflict*, terjadi karena seorang karyawan menampilkan berbagai peran secara simultan.

2.1.6 Motivasi Kerja

2.1.6.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2013), motivasi kerja adalah dorongan yang menumbuhkan keinginan untuk bekerja yang mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja dengan baik, dan mengintegrasikan semua upaya mereka untuk mencapai kebahagiaan. Motivasi adalah emosi yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan, menurut Reksohadiprojo dan Handoko (2012).

Fahmi (2017:100) mengatakan motivasi adalah perilaku yang berusaha memenuhi kebutuhan. Motivasi dapat dijelaskan oleh Sukrispiyanto (Sukrispiyanto 2019:164) sebagai suatu perilaku yang ditandai oleh aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis. Faktor-faktor ini dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik, yang dapat membantunya mencapaitujuan. Menurut Sedarmayanti (Perencanaan dan pengembangan SDM: untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja), motivasi kerja adalah sesuatu yang memotivasi orang untuk bekerja. "Motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan," kata Siagian (2014:110).

Di atas, penjelasan tentang motivasi kerja menunjukkan bahwa itu adalah kekuatan dalam diri seseorang yang dapat mendorongnya untuk melakukan sesuatu.

2.1.6.2. Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Ada banyak faktor yang memengaruhi motivasi karyawan. Menurut Edison et al. (2016), ada 2 komponen yang mempengaruhi motivasi:

- 1) Faktor Motivasional: Faktor ini adalah pendorong untuk berprestasi yang berasal dari dalam diri seseorang. Pekerjaan, keberhasilan, kesempatan untuk berkembang, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain adalah faktor motivasi.
- 2) Faktor Pemeliharaan: Faktor-faktor ini berasal dari sumber luar diri seseorang. Faktor pemeliharaan termasuk status pegawai dalam organisasi, hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerja, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi organisasi, kondisi kerja, dan sistem kompensasi yang berlaku.

Dua hal menyebabkan karyawan termotivasi untuk bekerja, menurut Fahmi (2016):

- 1) Faktor Instrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, seperti pekerjaan itu sendiri, kemajuan, tanggung jawab, pengakuan, dan pencapaian.

2) Faktor Ekstrinsik adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan, seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, penyeliaan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Secara keseluruhan, faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor dari luar perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut Edy Sutrisno (2013) dibedakan menjadi 2, yaitu:

1) Faktor Intern

- a. Keinginan untuk hidup. Setiap manusia memiliki keinginan untuk hidup dengan melakukan pengorbanan untuk kelanjutan hidupnya. Keinginan untuk hidup dan melanjutkan hidup dalam hal pekerjaan dapat melalui pengharapan memperoleh kompensasi yang layak dan mendapatkan pekerjaan tetap.
- b. Keinginan untuk memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki sesuatu bagi seseorang akan mendorongnya melakukan pekerjaan untuk mendapatkan apa yang ingin dimilikinya.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Setelah seseorang melakukan pekerjaan yang sesuai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan, maka selanjutnya mereka pasti akan memiliki keinginan untuk dihargai dan dihormati oleh orang disekitarnya.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Mendapatkan pengakuan dari lingkungan sekitar melalui penghargaan yang diperoleh atas prestasi yang diraih dari perusahaan tempat bekerja merupakan keinginan dari setiap karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk menguasai sesuatu akan mendorong seseorang melakukan berbagai cara untuk mendapatkannya meskipun dilakukan melalui cara yang kurang baik.

2) Faktor Ekstern

- a. Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja menjadi suatu hal yang perlu diperhatikan, karena lingkungan kerja merupakan faktor yang penting meliputi sarana prasarana ditempat kerja.
- b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting bagi karyawan, karena dengan kompensasi yang diberikan perusahaan secara layak dan memadai maka motivasi bekerja karyawan akan meningkat dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. Supervise yang baik. Setiap perusahaan yang memiliki supervise yang baik memiliki fungsi dalam mengarahkan dan membimbing karyawan agar dapat bekerja dengan baik dan terstruktur.

- d. Adanya jaminan pekerjaan. Jaminan pekerjaan yang jelas untuk mendukung karir masa depan seseorang dalam bekerja, dapat menjadikan seseorang bekerja dengan keras dan mengorbankan tenaga dan pikiran kepada perusahaan. Sebaliknya, seseorang akan meninggalkan perusahaan apabila mereka merasa kurang adanya informasi dan kejelasan mengenai jaminan pekerjaan.
- e. Status dan tanggung jawab. Seseorang yang menduduki jabatan dalam perusahaan akan merasa dirinya mempunyai tanggungjawab dan wewenang yang lebih daripada karyawan lainnya untuk melakukan pekerjaan yang akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja dari dalam dirinya.
- f. Peraturan yang fleksibel. Dalam sebuah perusahaan adanya peraturan yang harus dipatuhi karyawan dapat mempengaruhi motivasi kerja dalam diri seseorang. Yang terpenting, suatu peraturan yang berlaku di perusahaan harus diinformasikan kepada karyawan secara jelas dan terperinci agar tidak terjadi adanya perasaan beban dari karyawan.

2.1.6.3. Indikator Motivasi Kerja

Dalam jurnal "*The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages*", Deci dan Ryan (2008) mengembangkan pengukuran motivasi di tempat kerja (MAWS), yang didasarkan pada konsep *Self Determination Theory* sebagai berikut:

- 1) *Intrinsic Motivation*. Aktivitas yang dilakukan oleh seseorang karena dianggap menarik dan menyenangkan.
- 2) *Introjection Regulation*. Aktivitas yang dilakukan oleh seseorang demi kepentingannya sendiri. Keterlibatan perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, seperti perasaan bangga atau malu apabila mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik.
- 3) *Identification Regulation*. Adanya kesesuaian antara pekerjaan dengan nilai kepribadian yang dimiliki seseorang, sehingga orang tersebut akan lebih termotivasi dalam bekerja ketika mereka merasa pekerjaan yang dilakukan sejalan dengan kepribadian mereka.
- 4) *External Regulation*. Adanya pengaruh dari luar seperti factor social dalam lingkungan kerja berupa pujian dan kritikan yang diperoleh dari rekan kerjanya. Serta pengaruh factor material berupa penghargaan finansial yaitu gaji, upah, insentif, tunjangan dan jaminan kerja.

2.1.7 Kinerja Pegawai

2.1.7.1. Pengertian Kinerja

Karyawan adalah salah satu sumber daya perusahaan yang paling penting. Seorang karyawan dapat melakukan berbagai kegiatan dalam kehidupan sehari-hari dengan berbagai cara. Kinerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan potensi karyawan. *Output* yang dicapai oleh seorang karyawan akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan suatu perusahaan. Istilah "kinerja" berasal dari kata "*performance*", yang artinya yaitu hasil atau prestasi kerja, tetapi sebenarnya memiliki arti yang luas, termasuk bukan hanya hasil kerja itu sendiri. Oleh karena itu, kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang selama menjalankan tanggung jawabnya (Wibowo, 2014). Di sisi lain, Widodo (2015) mendefinisikan kinerja sebagai semua hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang telah memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan.

Menurut Tampi (2014), kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang atau kelompok karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan semua tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Moehariono (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang sesuai dengan harapan organisasi berdasarkan standar yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Lee dan Chen (2007), pelayanan kepada masyarakat adalah tujuan akhir dari pencapaian kinerja. Menurut teori tujuan yang

diusulkan oleh Lee dan Chen, tujuan kinerja berarti pencapaian pelayanan dan tindakan individu, kelompok, atau organisasi mencerminkan kegiatan produktif yang mendorong kinerja pegawai. Orang-orang yang bekerja untuk suatu organisasi harus dikelola dengan sebaik-baiknya, dan manajemen kinerja membantu mereka dan organisasi menjalankan tugas mereka (Tung, 2011).

Kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi untuk memaksimalkan kinerja individu, berhubungan dengan pelaku individu. Di sini, kinerja dianggap sebagai kinerja pegawai yang baik. Pegawai yang baik memiliki keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau dibayar sesuai perjanjian, dan memiliki harapan yang lebih baik untuk masa depan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan berdasarkan ukuran yang sesuai untuk tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada mereka dan yang dilakukan dalam waktu tertentu. Menurut Hasibuan (2001), kinerja, juga dikenal sebagai prestasi kerja, adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, usaha, dan kesempatan (Gibson et al., 1998).

2.1.7.2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Sugiono (2008) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterimabagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertical ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin

suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5) Kreativitas (Creativity)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (Inovation)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7) Inisiatif (initiative)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

2.1.7.3. Penilaian Kinerja Pegawai

Perusahaan sangat mementingkan kinerja karyawan karena kinerja yang baik dapat mendorong kemajuan perusahaan. Perusahaan harus menilai kinerja karyawan untuk mengetahui apakah mereka telah melakukan pekerjaan yang baik untuk perusahaan.

Widodo (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses menilai dan mengevaluasi kinerja atau penampilan seseorang dalam suatu organisasi. Ini dilakukan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dan membandingkannya dengan standar penampilan organisasi standar.

Menurut Samsudin (2010) dalam (Prajuna, Febriani dan Hasan, 2017) tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi karyawan adalah:

- 1) Administratif Memberikan penetapan kepada karyawan dalam hal promosi jabatan, transfer, dan besaran kenaikan gaji.
- 2) Informatif Memberikan data hasil penilaian kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data hasil penilaian kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya. Dengan hasil tersebut dapat menjadi tolak ukur baik dan buruknya kinerja dari karyawan tersebut.
- 3) Motivasi Dengan diadakannya penilaian kinerja supaya bisa menciptakan pengalaman kerja yang memotivasi karyawan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Menurut Moehariono (2014), empat persyaratan penting untuk format penilaian kinerja harus dipenuhi:

- 1) Relevan, yaitu ukuran penilaian kinerja harus relevan dengan karakteristik pekerjaan yang akan dinilai.

- 2) Bermakna, yaitu ukuran penilaian harus sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Praktis, yaitu ukuran penilaian harus dapat digunakan secara efektif dan efisien.
- 4) Tidak bias, yaitu unsur-unsur yang akan diukur harus sesuai berdasarkan dasar apa pun.

Indikator yang digunakan, menurut Hasibuan (2002) dalam (Wartono, 2017), adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi, yang diukur dari segi kualitas dan kuantitas karya karyawan;
- 2) Kerja sama, yang diukur seberapa baik karyawan bekerja sama dalam pekerjaan secara vertikal dan horizontal;
- 3) Kecakapan, yang diukur seberapa baik karyawan berhasil menyelesaikan tugas; dan
- 4) Tanggung jawab, yang diukur seberapa mungkin karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

2.2 Tinjauan Empiris

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Harahap et al., 2020)	PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		KARYAWAN DI PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG KUALANAMU	disimpulkan bahwa motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
2.	(Hidayat, 2021)	MANAJEMEN PENGARUH MOTIVASI, KOMPETENSI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA	<p>Berdasarkan dari hasil perhitungan Hipotesis pertama Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.</p> <p>Berdasarkan dari hasil perhitungan Hipotesis kedua Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.</p> <p>Berdasarkan dari hasil perhitungan Hipotesis ketiga Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia. Artinya Disiplin Kerja dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Karyawan memiliki tingkat disiplin yang tinggi dilihat dari absen kehadiran yang selalu meningkat. Karena Disiplin Kerja dapat menghasilkan Kinerja Karyawan yang baik untuk membantu perusahaan mencapai produktivitas yang optimal.</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
3.	(Syafi'i A. Basalamah, 2018)	PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada Pemerintah Kota Makassar)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, OCB memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, OCB memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dan OCB tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4.	(Firstania Rizki Annisa, 2021)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			<p>dengan signifikansi $0,002 < 0,05$. Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai signifikansi $0,037 < 0,05$. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mampu menjadi variabel mediasi antara pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dan pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y).</p>
5.	(Anggraini, 2022)	PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DPPKB KOTA LUBUKLINGGAU DAN KABUPATEN MUSI RAWAS	Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			<p>pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas. Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas, Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada DPPKB Kota Lubuklinggau dan Kabupaten Musi Rawas.</p>
6.	(Guswandi, 2022)	<p>PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA PADA KANTOR DINAS KELAUTAN DAN</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja</p>

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		PERIKANAN PROVINSI SULAWESI SELATAN	<p>pegawai. Selanjutnya, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun untuk pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan ketika dijadikan variabel mediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja, sedangkan motivasi kerja mampu menunjukkan pengaruh positif dan signifikan ketika dijadikan sebagai variabel mediasi. Simpulan penelitian ini adalah ketika kompetensi seorang pegawai senantiasa ditingkatkan, akan berimplikasi terhadap terjadinya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Namun, di sini komitmen organisasi belum menunjukkan pengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai.</p>
7.	(Dinar Aulia, 2019)	PENGARUH KOMPETENSI,	Hasil analisis data menunjukkan

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		KOMITMEN KARYAWAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PDAM KOTA SURABAYA DENGAN KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	kompetensi, komitmen, motivasi, komunikasi dan kinerja karyawan sudah dalam kondisi baik. Kompetensi, komitmen, motivasi dan komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	(Huzaifah Ali Mutahari, 2019)	PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KONFLIK PERAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA PADA PT. INTI TANI SATWA DI MAROS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Konflik peran berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	(V.N. Dumondor et al., 2022)	ANALISIS PENGARUH KONFLIK INTERNAL, KECERDASAN EMOSIONAL DAN TIPE KEPERIBADIAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL	Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel Konflik Internal berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		(PNS) DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KABUPATEN MINAHASA TENGGARA	Kinerja, variabel Kecerdasan Emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Kinerja, variabel Tipe Kepribadian berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja
10	(Ayu Gede Mahestri et al., 2022)	PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) DI KABUPATEN GIANJAR	Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan, kompetensi, komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Gianjar dengan positif dan signifikan.
11	(Muhtadin et al., 2023)	PENGARUH KOMPETENSI DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI PAPUA BARAT DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI	Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi kerja pegawai. Namun disiplin pegawai memiliki hubungan positif signifikan dengan kinerja dan motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian lainnya, motivasi pegawai tidak dapat memediasi pengaruh

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Motivasi pegawai dapat memediasi pengaruh disiplin pegawai terhadap kinerja pegawai.
12	(Runa, 2020)	DETERMINASI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN MOTIVASI, GAYA KEPEMIMPINAN (SEBUAH LITERATUR REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)	disimpulkan rumusan sebagai berikut: 1) Motivasi memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja. 2) Motivasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. 3) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja. 4) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kinerja. 5) Kepuasan Kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kinerja.
13	(Arif et al., 2021)	KOMPETENSI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA (STUDI PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		(DPM-PTSP) PROVINSI JAMBI)	menjelaskan bahwasanya jika DPM-PTSP Provinsi Jambi memiliki pegawai dengan kompetensi yang baik, serta didukung dengan adanya komunikasi organisasi yang berlangsung secara efektif, maka hal ini akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Jika pegawai telah memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka hal ini secara tidak langsung akan memberikan dampak pada hasil hasil kerja pegawai yang optimal.
14	(Irfad et al., 2021)	Manajemen Beban Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Di PT Harapan Teknik Shipyard	Berdasarkan hasil uji statistik, diketahui terdapat pengaruh manajemen konflik kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh manajemen stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan terjadi pengaruh mediasi

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			kepuasan kerja pada hubungan manajemen konflik kerja terhadap kinerja karyawan. Terjadi pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan manajemen stres kerja terhadap kinerja karyawan.
15	Krisnawati & Bagia (2021)	PENGARUH KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	(Wondiwoy et al., 2022a)	THE EFFECT OF ROLE AMBIGUITY, ROLE CONFLICT AND APPROPRIATE WORK PLACEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE (CASE STUDY AT PT. PERTAMINA RU VII KASIM SORONG PAPUA BARAT)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ambiguitas Peran dan Konflik peran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan Kesesuaian Penempatan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PERTAMINA RU VII KASIM SORONG.

Sumber: Hasil kajian literatur, 2024