

**TESIS**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP  
MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA KARYAWAN REMEDIAL DAN RECOVERY BNI  
WILAYAH MAKASSAR)**

***The Effect of Communication and Competence on Employee  
Motivation and Performance  
(Study on Bni Remedial and Recovery Employees for Makassar Area)***



**OLEH**

**WITANDU MANGGALA WICAKSONO**

**NIM. A012202026**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA KARYAWAN REMEDIAL DAN RECOVERY  
BNI WILAYAH MAKASSAR)**

Disusun dan diajukan oleh:

**WITANDU MANGGALA WICAKSONO  
NIM A012202026**

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 **27 September 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



**Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si, C.WM**  
NIP 196110311989101001

Pembimbing Pendamping



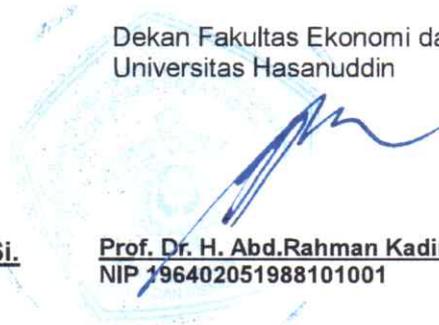
**Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si**  
NIP 196606221993031003

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



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

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tugas akhir ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si., C.WM dan ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr, ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si, dan ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si sebagai tim penguji yang senantiasa memberi saran dan masukan selama proses penyelesaian karya tulis akhir ini.
- 5) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 10 Oktober 2024



**WITANDU MANGGALA WICAKSONO**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : WITANDU MANGGALA WICAKSONO

NIM : A012202026

Jurusan/program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian tesis yang berjudul "**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN REMEDIAL DAN RECOVERY BNI WILAYAH MAKASSAR)**" adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah usulan penelitian tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 10 Oktober 2024

Yang membuat pernyataan



**WITANDU MANGGALA WICAKSONO**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN REMEDIAL DAN RECOVERY BNI WILAYAH MAKASSAR)**

Witandu Manggala Wicaksono  
Muh. Asdar  
Mahlia Muis

Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan komunikasi dan kompetensi terhadap motivasi serta kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan software IBM SPSS Pendekatan kuantitatif ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 36 responden yang merupakan karyawan Remedial dan Recovery BNI Wilayah Makassar dengan kriteria lama bekerja lebih dari satu tahun dan pernah melakukan proses lelang lebih dari 3 kali.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Remedial dan Recovery BNI Wilayah Makassar, memperkuat kejelasan tugas dan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, kompetensi karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, mengindikasikan bahwa faktor lain seperti lingkungan kerja dan dukungan manajerial lebih berperan. Meskipun komunikasi tidak mempengaruhi kinerja secara langsung, motivasi kerja yang tinggi terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi juga memediasi hubungan antara komunikasi dan kinerja, tetapi tidak memediasi antara kompetensi dan kinerja, menyoroti pentingnya dukungan manajerial dan kondisi kerja yang memadai.

Kata Kunci: Komunikasi, Kompetensi, Motivasi, Kinerja

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND COMPETENCY ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE (STUDY ON BNI REMEDIAL AND RECOVERY EMPLOYEES IN THE MAKASSAR REGION)**

Witandu Manggala Wicaksono  
Muh. Ashdar  
Mahlia Muis

Employees are a very valuable company asset that must be managed well by the company in order to provide optimal contributions. This research aims to analyze the relationship between communication and competence on employee motivation and performance, both directly and indirectly.

This research uses a quantitative approach with the help of IBM SPSS software. This quantitative approach aims to explain the position of the variables studied and the relationship between one variable and another variable. The sample in this study was 36 respondents who were BNI Remedial and Recovery employees in the Makassar Region with the criteria of having worked for more than one year and having carried out the auction process more than 3 times.

The results of the research show that effective communication has a positive and significant influence on the work motivation of BNI Makassar Region Remedial and Recovery employees, strengthening task clarity and employee involvement. On the other hand, employee competency does not have a significant effect on work motivation, indicating that other factors such as the work environment and managerial support play a more important role. Even though communication does not directly affect performance, high work motivation has been proven to increase employee performance. Motivation also mediated the relationship between communication and performance, but did not mediate between competence and performance, highlighting the importance of managerial support and adequate working conditions.

Keywords: Communication, Competence, Motivation, Performance

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kinerja Pegawai.....	9
2.2. Motivasi kerja.....	13
2.3. Kemampuan Komunikasi.....	19
2.4. Kompetensi.....	26
2.5. Kernagka konseptual.....	32
2.6. Penelitian Terdahulu.....	38
2.7. Kerangka Konseptual.....	47
2.8. Hipotesis.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	49
3.1. Rancangan Penelitian.....	49
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	49
3.3. Populasi dan Sampel.....	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	50

3.5. Skala Pengukuran.....	51
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52
3.7. Teknik Analisis Data Dan Uji Hipotesis.....	53
3.8. Definisi Oprasional Variabel.....	57
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	61
4.1 Uji Validitas dan Reabilitas .....	61
4.2 Deskripsi Tanggapan Responden .....	63
4.4 Uji Path Analysis .....	65
BAB V HASIL PENELITIAN.....	71
5.1 PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP MOTIVASI KERJA .....	71
5.2 PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI KERJA .....	73
5.3 PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN..	74
5.4 PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN .	77
5.5 PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN .....	79
5.6 PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA.....	81
5.7 PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA.....	84
BAB VI KESIMPULAN DANN SARAN .....	86
6.1 Kesimpulan .....	86
6.2 Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	102
LAMPIRAN 1 KUISSIONER.....	102
LAMPIRAN 2 TABULASI DATA.....	102
LAMPIRAN 3 CORRELATIONS .....	105

LAMPIRAN 4 RELIABILITY .....	109
LAMPIRAN 5 FREQUENCIES.....	113
LAMPIRAN 6 DESCRIPTIVES .....	118
LAMPIRAN 7 REGRESSION.....	119

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Bank sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan Kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk- bentuk lainnya dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat tentunya tidak lepas dari tantangan di dunia bisnis. Salah satunya adalah dalam hal sistem penagihan kredit, kendala yang sering dialami oleh pihak bank adalah bank SDM yang dimiliki (karyawan) belum mampu melakukan penagihan kredit secara maksimal dan belum sepenuhnya mampu meyakinkan debitur untuk menerima surat somasi atau teguran kepada debitur yang terkategori bermasalah (gagal bayar). Dengan demikian, diperlukan sumber daya manusia (SDM) dalam hal ini karyawan yang memiliki kemampuan atau kinerja yang baik guna menghadapi berbagai tantangan yang akan dialami selama proses perkerjaan berlangsung (Hermingsih & Purwanti, 2020; Sari et al., 2016).

Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal (Arifia Nurriqli, 2021). Hal ini sejalan dengan ungkapan (Kurniawan & Wijayanti, 2021) semua potensi karyawan perlu dikembangkan kapasitasnya untuk meningkatkan kontribusinya pada pencapaian kinerja organisasi. Di

mana potensi yang dimiliki karyawan dapat direalisasikan melalui integrasi antara akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Lebih lanjut, sebelum mencapai kinerja perusahaan, membangun kinerja karyawan merupakan langkah awal yang harus dipersiapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat terealisasi jika perusahaan dapat menyusun strategi yang tepat dalam mendorong dan meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun salah satu cara mendorong peningkatan kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan motivasi kerja kepada karyawannya.

Motivasi kerja merupakan sesuatu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan jika perusahaan ingin setiap karyawannya dapat bekerja dengan baik (Arifia Nurriqli, 2021). Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena motivasi dapat memberikan dorongan dan semangat sehingga hasil kerja karyawan lebih optimal. Hal ini didukung pendapat dari Manullang (2015:166) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Meskipun demikian, hanya dengan motivasi kerja perusahaan belum mampu memaksimalkan peningkatan kinerja karyawan secara maksimal (Inaray, 2016) sehingga dibutuhkan faktor kapasitas dan kapabilitas internal yang dimiliki oleh karyawan sehingga dapat mendukung potensi motivasi yang ada dan berdampak pada kinerjanya. Salah satu cara melihat kapasitas karyawan adalah dengan melihat kompetensi yang dimilikinya sehingga dapat diketahui sejauh

mana karyawan dapat mengatasi problem kerja yang dihadapinya. Sedangkan untuk melihat kapabilitas karyawan salah satunya dapat menggunakan kemampuan komunikasi kerja.

Komunikasi kerja merupakan proses pertukaran informasi dan ide baik secara verbal maupun non-verbal antara satu orang atau kelompok dengan orang atau kelompok lain dalam sebuah organisasi eksternal maupun internal guna mencapai pengertian dan penerimaan (Dhea Wina Sari, 2019). Lebih lanjut, Menurut Prabasari & Netra, (2012), semakin lancar dan cepat serta efektif komunikasi yang dijalin akan semakin cepat pula dapat terbinanya hubungan kerja yang baik. Komunikasi yang baik dan efektif diharapkan menghadirkan motivasi kerja yang semakin meningkat bagi semua pegawai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (Lawasi & Triatmanto, 2017; Windasari & Mbiti, 2011). Selain meningkatkan motivasi kerja, komunikasi kerja juga dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan (Alam, 2014; Fransiska, 2020).

Kompetensi kerja merupakan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka (Amrullah & Hermani, 2018). Pada umumnya perusahaan mengharapkan karyawannya memiliki kompetensi kerja yang tinggi,

karena dengan memiliki kompetensi kerja yang tinggi karyawan akan merasa percaya diri dan dorongan untuk bekerja dengan baik. Lebih lanjut, kompetensi yang baik juga mencerminkan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya (Andrey et al., 2019). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Anjani, 2019) bahwa kompetensi karyawan yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan. Tidak hanya memberikan dampak positif pada peningkatan motivasi kerja, kompetensi kerja yang baik juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini & Tanjung (2019) bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan BNI wilayah Makassar khususnya karyawan remedial dan recovery sebagai sampel dalam penelitian. Hal ini didasarkan atas adanya fenomena dilapangan yang menunjukkan bahwa, tuntutan kerja karyawan remedial dan recovery sangat tinggi khususnya dalam menangani kasus penagihan kredit bermasalah. Di samping itu, meskipun memiliki motivasi kerja yang tinggi, fakta dilapangan menunjukkan bahwa nasabah masih banyak yang telat dalam menyetor angsuran kredit sehingga perlu untuk dibenahi pola komunikasi untuk berhadapan dengan debitur terutama mengenai sosialisasi lelang serta meningkatkan komunikasi

verbal dan action yang cenderung belum optimal ketika berhadapan dengan nasabah. Hal ini disebabkan oleh kurangnya pengalaman dan keikutsertaan karyawan secara rutin pada kegiatan lelang menjadi wadah untuk melatih pengalaman kerja yang akan menunjang proses penyelesaian kerja.

Fenomena kinerja pada karyawan di bagian Remedial dan Recovery di BNI Wilayah Makassar merupakan hal yang menarik untuk dianalisis karena berhubungan dengan upaya perbankan dalam menangani kredit macet dan pemulihan aset. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di bagian ini meliputi beban kerja dan stres, di mana karyawan sering menghadapi beban kerja yang tinggi dan situasi yang penuh tekanan karena tanggung jawab mengelola dan menyelesaikan kredit macet. Tingkat stres yang tinggi bisa mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Kompetensi dan pelatihan juga memegang peran penting, di mana pelatihan yang memadai dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memahami regulasi perbankan, hukum terkait kredit macet, serta strategi negosiasi. Motivasi dan insentif menjadi faktor pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai target, dengan sistem insentif yang jelas dan adil. Dukungan manajemen, baik dalam bentuk bimbingan, alat kerja yang memadai, maupun kebijakan yang mendukung, sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu, penggunaan teknologi dan sistem informasi yang canggih dapat

membantu karyawan dalam mengelola data kredit macet dan mempercepat proses recovery. Komunikasi dan kolaborasi yang efektif antara karyawan juga sangat penting untuk menyelesaikan kasus-kasus dengan cepat dan efisien. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini dan implementasi strategi yang tepat dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan di bagian Remedial dan Recovery BNI Wilayah Makassar.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian yang akan dilakukan difokuskan pada pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada karyawan BNI Wilayah makassar. Hal ini dilakukan untuk membuktikan inkonsistensi teori yang ada sekaligus sebagai upaya untuk menyusun strategi dalam menghadapi permasalahan yang terjadi di lapangan. Lebih lanjut, peneliti mencoba mempoisisikan dan mengeksplorasi peran variabel motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Di mana dibebberapa penelitian terdahulu masih terdapat inkonsistensi hasil yang menunjukkan signifikansi peran mediasi motivasi kerja.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang pada poin sebelumnya, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja?

2. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja?
3. Apakah komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah pada poin sebelumnya, maka disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui hubungan komunikasi terhadap motivasi kerja.
2. Untuk mengetahui hubungan kompetensi terhadap motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui hubungan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui peran mediasi motivasi terhadap hubungan komunikasi dan kinerja karyawan.

7. Untuk mengetahui peran mediasi motivasi terhadap hubungan kompetensi dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Pegawai**

##### **2.1.2. Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah sesuatu yang orang benar-benar lakukan dan dapat mengamati. Kinerja mencakup tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukanlah konsekuensi dari hasil tindakan tetapi tindakan itu sendiri (Astuti dan Soliha, 2021).

Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan (Novriansyah et al., 2019). Pengembangan kinerja merupakan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang. Pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan segala sesuatu yang dimiliki agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar sebelumnya (Riwukore et al., 2022). Pengembangan sumber daya manusia berarti segala upaya untuk meningkatkan agar potensi sumber daya manusia tersebut menjadi lebih besar, lebih baik, dan lebih berkualitas (Barus, 2018). Kinerja pegawai diartikan sebagai kontribusi individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan serta perilaku yang mendukung lingkungan kerja yang positif Kim et al.,(2023). Kinerja pegawai mencakup sejauh mana individu mencapai

hasil yang diharapkan melalui efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas pekerjaan Parker & Grote (2022).

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama Asmar (2020). Kinerja pegawai diukur berdasarkan kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi, termasuk pencapaian tugas spesifik dan partisipasi dalam tim Aguinis & Burgi-Tian (2023). Kinerja pegawai melibatkan inovasi, pembagian pengetahuan, dan keterlibatan kerja yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi Nguyen et al., (2024). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia, yang mempengaruhi kesejahteraan dan efektivitas kerja individu Bakker & de Vries (2021). Kinerja pegawai merujuk pada seberapa baik individu mencapai tujuan kerja mereka dan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan Cooke et al., (2021). Kinerja pegawai terdiri dari kemampuan individu untuk mencapai tugas-tugas yang diberikan, serta perilaku yang mendukung kohesi dan kolaborasi dalam organisasi Shin et al., (2020).

Dalam organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas pegawai agar menguasai pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan wawasan yang

sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pegawai mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah (Barus, 2018). Hasil penelitian terdahulu dari Hartono et al (2019) menunjukkan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

### **2.1.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), bisa dapat diperjelas bahwa:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*), Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation), Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maka akan memudahkan perusahaan dalam mengambil keputusan agar mendapatkan kinerja karyawan yang baik.

Sudarmanto (2009) menyampaikan bahwa terdapat enam indikator kinerja. Keenam indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Adapun keenam indikator tersebut adalah:

1. *Quality*. Indikator kualitas terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna dalam memenuhi tujuan.
2. *Quantity*. Indikator kuantitas ini terkait dengan satuan jumlah yang dihasilkan.
3. *Timeliness*. Indikator ketepatanwaktuan ini terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan atau dalam menghasilkan produk.
4. *Cost-effectiveness*. Indikator keefektivan ini terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi seperti orang, uang, material, teknologi, dan sebagainya dalam memperoleh hasil.

5. *Need for supervision*. Indikator perlunya pengawasan ini terkait dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa asistensi pimpinan.
6. *Interpersonal impact*. Indikator dampaknya ini terkait dengan kemampuan pegawai dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pegawai.

## **2.2. Motivasi kerja**

### **2.2.1. Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Pada dasarnya motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, et al, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Motivasi yang rendah dapat membuat seseorang yang berkualitas tinggi mempunyai kinerja yang buruk dan sebaliknya. Pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (Surajiyo, 2019).

Motivasi kerja juga dapat didefinisikan sebagai daya kegairahan kerja yang diberikan kepada seseorang supaya mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan dengan segala daya upayanya. Motivasi kerja merupakan bagian faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya motivasi berpengaruh pada kinerja seseorang dan tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Perbedaan motivasi kerja bagi pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan prestasi yang dicapainya (Hutabarat, 2019).

Motivasi kerja didefinisikan sebagai keinginan internal yang mendorong individu untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan antusias dan berkomitmen Deci et al.,(2017). Motivasi kerja adalah proses yang mengarahkan, memelihara, dan mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja Kanfer et al., (2017). Motivasi kerja terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, di mana motivasi intrinsik berasal dari kesenangan atau kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari hasil yang diperoleh dari pekerjaan Gagné et al., (2018). Motivasi kerja mencakup sikap dan persepsi karyawan tentang pekerjaan mereka yang mempengaruhi tingkat usaha dan komitmen mereka Judge (2023). Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan kerja mereka dan

meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi Rothbard & Patil (2011).

Menurut Hasibuan dalam penelitian Hutabarat (2019) mendefinisikan motivasi sebagai cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adapun menurut Soeroso yang dikutip dari penelitian Hutabarat (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan suatu proses psikologis yang memperlihatkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada seseorang. Motivasi sebagai proses psikologis timbul dari faktor dalam diri orang-orang itu sendiri yang disebut faktor intrinsik atau faktor dari luar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi mencari kesempatan-kesempatan dimana individu tersebut memiliki tanggung jawab pribadi dalam menemukan jawaban-jawaban terhadap masalah-masalah. Individu tersebut lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan dimana terdapat tanggung jawab pribadi akan memperoleh balikan dan tugas pekerjaan memiliki resiko yang sedang (Aziz, 2012).

Motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan untuk bertindak. Orang yang tidak mau bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi kerja. Alasan atau dorongan itu bisa datang dari luar maupun dari dalam diri sendiri. Sebenarnya dasar semua motivasi kerja itu datang dari dalam diri, faktor luar hanyalah pemicu munculnya

motivasi kerja tersebut. Motivasi kerja dari luar adalah motivasi kerja yang pemicunya datang dari luar diri kita. Sementara motivasi kerja dari dalam adalah motivasi kerja yang muncul dari inisiatif diri kita. Pada dasarnya motivasi kerja ada dua yaitu meraih kenikmatan atau menghindari dari rasa kesulitan. Motivasi kerja sangat diperlukan bagi karyawan dikarenakan dapat mendorong karyawan yang bekerja dengan baik sesuai dengan beban-beban pekerjaan yang telah dibebankan kepada karyawan. Memotivasi kerja dalam suatu pekerjaan adalah salah satu tugas dari atasan atau pimpinan agar bawahannya dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikannya. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal (Kasino dan Indrayanti 2020).

### **2.2.2. Indikator Pengukuran Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut Malayu (2015:146) antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian diatas tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi dan tenaga kerja dan organisasi agar mau berhasil, sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya baik itu keinginan karyawan ataupun keinginan organisasi

### **2.2.3. Indikator Pengukuran Motivasi Kerja**

Frederich Hersberg dalam sedarmayanti (2001) menyimpulkan ada empat indikator motivasi yaitu:

1. Prestasi
2. Pengakuan
3. Tanggung jawab
4. Pekerjaan itu sendiri

Ada beberapa teori motivasi kerja salah satunya adalah teori Hierarki kebutuhan Maslow dalam penelitian Murti dan Srimulyani (2013) teori Hierarki kebutuhan Maslow terdiri atas :

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.

2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri

Analisis *soft* kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat *soft* kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Priyono et al (2021) level *soft* kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Social Role, Self-Image, Trait* dan *Motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programer komputer. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya pemimpin. *Self-image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh: melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2011), menjelaskan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yaitu:

1. Tanggung jawab
2. Keberhasilan
3. Peluang untuk maju
4. Pengakuan atas Kinerja
5. Tantangan Kinerja
6. Dukungan atasan

## **2.3. Kemampuan Komunikasi**

### **2.3.1 Definisi Kemampuan Komunikasi**

Kemampuan komunikasi diartikan sebagai kemampuan individu untuk menyampaikan informasi secara efektif dan efisien dalam konteks kerja tim, terutama dalam lingkungan kerja jarak jauh Henke et al.,(2022). Kemampuan komunikasi mencakup keterampilan dalam menggunakan teknologi digital untuk berkolaborasi secara efektif dan berkomunikasi dengan anggota tim Seo & Cho (2021). Kemampuan komunikasi adalah keterampilan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan, yang berpengaruh positif terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan Strawser et al.,(2021). Kemampuan komunikasi pemimpin

dapat mendorong kreativitas karyawan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan terbuka terhadap ide-ide baru Garcia et al.,(2021). Kemampuan komunikasi dalam manajemen krisis adalah kunci untuk menyampaikan informasi yang jelas dan tepat waktu, yang dapat mempengaruhi persepsi dan respons pemangku kepentingan Gao et al.,(2022). Kemampuan komunikasi di bidang kesehatan dapat ditingkatkan melalui program pelatihan khusus, yang menghasilkan peningkatan kualitas interaksi antara profesional kesehatan dan pasien Tuominen & Warburg (2023).

Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik, sama halnya dengan apa yang saat ini terjadi. Pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui proses komunikasi ini pun dengan menggunakan 4 indikator yang terdiri dari pemahaman, tindakan, pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses komunikasi yang saat ini diterapkan memberikan pengaruh yang besar pada sikap karyawan dan hubungan antar karyawan serta hubungan antara karyawan dan pimpinan, bisa dikatakan bahwa dampak dari komunikasi ini membuat hubungan masing-masing individu menjadi semakin baik. Ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja

karyawan yang ada, karena semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka dampak positif pun akan semakin meluas bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan (Lawasi dan Triatmanto, 2017).

Budaya komunikasi dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi. Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan. Sisi kedua antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain. Sisi ketiga adalah antara pegawai kepada atasan. Masing-masing komunikasi tersebut mempunyai polanya masing-masing (Benny Usman, 2013).

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi. Komunikasi menjadi suatu proses yang berkembang yaitu bersifat impersonal menjadi interpersonal, artinya adanya peningkatan hubungan di antara pelaku komunikasi, seringkali pertemuan interpersonal diawali dengan pembicaraan pada masalah-masalah yang bersifat umum, seperti umur, tempat tinggal, pendidikan asal daerah dan sebagainya. Pada akhirnya pembicaraan tersebut berkembang pada masalah-masalah yang spesifik, seperti kebiasaan, kesukaan, situasi tersebut menunjukkan adanya komunikasi interpersonal. Komunikasi pada prinsipnya dilakukan untuk menemukan konsesus sebagai win-win solution pada berbagai permasalahan (Aziz, 2012).

Komunikasi sebagaimana yang dijelaskan Sopiah dalam penelitian Windasari (2011) merupakan penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Sangat sering dalam komunikasi menuntut dua orang atau lebih yang mempunyai peran dalam berkomunikasi, yang menjadikan seorang sender dapat mengirimkan informasi kepada receiver. Dalam ilmu komunikasi, hal demikian sering disebut komunikasi interpersonal atau antar pribadi. Komunikasi antar pribadi atau interpersonal adalah pertukaran informasi yang terjadi diantara dua orang atau lebih. Dalam melakukan komunikasi antar pribadi, masing-masing pribadi memiliki cara sendiri-sendiri dalam berhubungan dengan orang lain. Komunikasi akan berjalan dengan efektif jika masing-masing orang yang berkomunikasi mengetahui informasi secara lengkap.

Kemampuan berkomunikasi merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh pengawas atau kepala departemen atau pimpinan. Kemampuan berkomunikasi akan membantu pengawas/supervisor untuk menjaga hubungan interaksi antara pengawas dan karyawan. Dengan melaksanakan komunikasi interpersonal tentunya pengawas juga bisa memberikan dukungan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan karena komunikasi merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan motivasi. Banyak yang berpendapat komunikasi interpersonal sangat efektif dalam upaya

mengubah sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan. Arus balik bersifat langsung, komunikator mengetahui tanggapan komunikan ketika itu juga. Pada saat komunikasi dilancarkan, komunikator mengetahui secara pasti apakah komunikasinya positif atau negatif, berhasil atau tidaknya komunikasi yang dilakukan (Murniasih dan Tri Joko Rahardjo, 2016).

### **2.3.2. Fungsi dan Tujuan Komunikasi**

Setiap proses komunikasi memiliki tujuan untuk efisiensi dan efektivitas. Efisiensi maksudnya adalah dengan sumber daya yang ada, tetap diusahakan sebuah proses komunikasi mencapai hasil yang maksimal. Ketika seorang komunikator menyampaikan pesan, materi pesan yang disampaikan sebisa mungkin mendapatkan feed back yang positif dari penerima pesannya, efektivitas diartikan sebagai cara mengoptimalkan setiap fungsi komponen dalam proses komunikasi. Setiap unsur yang terlibat dalam proses komunikasi, baik itu komunikator, media, pesan, maupun komunikan harus memainkan perannya secara tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif sehingga proses komunikasi mencapai tujuannya (Komala, 2009: 139-140).

Menurut Robbins (2006:146) komunikasi mempunyai empat fungsi utama di dalam organisasi antara lain :

#### **1. Fungsi Kendali (kontrol, pengawasan)**

Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan

garis panduan formal maupun informal yang harus dipatuhi oleh karyawan.

## 2. Komunikasi Memelihara Motivasi

Komunikasi membantu perkembangan motivasi, dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika dibawah standar.

## 3. Pengungkapan Emosional

Bagi para karyawan kelompok kerja merupakan sumber pertama interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok tersebut merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan ungkapan kekecewaan dan rasa puas mereka. Oleh karena itu komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan.

## 4. Informasi

Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna menilai pilihan – pilihan alternatif

### 2.3.3. Aspek Kemampuan Komunikasi

Menurut Santrock (dalam Astuti, 2013) aspek keterampilan komunikasi yaitu:

1. Keterampilan berbicara Keterampilan berbicara mencakup keterampilan berbicara di depan kelas dan berbicara dengan teman-temanya menggunakan gaya komunikasi yang tidak menimbulkan kesan menghakimi lawan bicara dan bersikap asertif.
2. Keterampilan mendengar Keterampilan mendengar adalah kemampuan mendengar secara aktif. Keterampilan mendengar secara aktif diindikasikan dengan:
  - a. Memberi perhatian cermat pada orang yang sedang berbicara misalnya mempertahankan kontak mata dan mencondongkan badan pada lawan bicara.
  - b. Parafarasa yaitu menyatakan kembali apa yang baru saja dikatakan oleh lawan bicara dengan kalimat sendiri, misalnya “apakah maksudmu itu berarti bahwa...”
  - c. Sinteksis tema dan pola yaitu meringkas tema utama dan perasaan lawan bicara yang disampaikan dalam percakapan yang panjang.
  - d. Memberi umpan balik atau tanggapan yang kompeten yaitu memberi tanggapan secara cepat, jujur, jelas dan informatif.
3. Keterampilan berkomunikasi secara non-verbal Keterampilan berkomunikasi secara non verbal yaitu keterampilan berkomunikasi

melalui ekspresi wajah dan mata, sentuhan, ruang dan sikap diam. Keterampilan komunikasi melalui ekspresi wajah misalnya senyum, merengut, tatapan kebingungan. Komunikasi mata misalnya mempertahankan kontak mata ketika berbicara. Keterampilan komunikasi melalui sentuhan misalnya memberi sentuhan yang lembut kepada teman yang sedang sedih. Keterampilan komunikasi melalui ruang misalnya mampu memastikan bahwa anak memiliki ruang individual sendiri dan mereka harus menghormati ruang orang lain.

Nelson (dalam Wahyuni, 2015) mengungkapkan, aspek-aspek keterampilan komunikasi ada tiga, antara lain:

1. Keterampilan verbal, meliputi bahasa formal, bahasa informal, isi materi.
2. Keterampilan vokal terkait dengan suara meliputi artikulasi, intonasi (tinggi-rendah), tempo (kecepatan bicara), aksentuasi (penekanan) dan volume.
3. Keterampilan tubuh terdiri atas pesan-pesan yang dikirim melalui gerakan tubuh sebagai ekspresi yang sedang diungkapkan meliputi, ekspresi wajah, kontak mata, gesture, dan penampilan.

## **2.4. Kompetensi**

### **2.4.1. Definisi Kompetensi**

Hartanto (2009: 445) mendefinisikan kompetensi sebagai keterampilan dan pengetahuan yang berasal dari lingkungan kehidupan

sosial dan kerja yang diserap, dikuasai dan digunakan sebagai instrumen untuk menciptakan nilai dengan cara menjalankan tugas dan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Menurut Boulter, Dalziel dan Hill dalam Sutrisno, (2010: 203-204) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaannya, peran, atau situasi tertentu. Lebih lanjut, kompetensi adalah segala hal pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi perusahaan sesuai tingkat jabatan yang dipegangnya (Sedarmayanti, 2016: 2016).

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja yang superior dalam pekerjaan Boyatzis & Soler (2012). Kompetensi mencakup berbagai aspek keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan tugas atau pekerjaan secara efektif Boyatzis & Soler (2012). Kompetensi sosial mencakup kemampuan untuk bekerja sama, berkomunikasi, dan berinteraksi secara efektif dengan orang lain di tempat kerja Deming (2017). Kompetensi budaya adalah kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, dan bekerja secara efektif di lingkungan yang beragam budaya Srivastava (2022). Kompetensi diartikan sebagai serangkaian keterampilan dan pengetahuan yang

memungkinkan individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan berhasil Blumberg (2022).

Spencer dan Spencer dalam Moeheriono (2009: 3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut (Moeheriono, 2009):

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
3. Kriteria (*criterion referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian keperibadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

#### **2.4.2. Aspek- Aspek Kompetensi**

Lebih lanjut, beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. Pemahaman (understanding), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. Nilai (value), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

4. Kemampuan (skill), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
5. Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
6. Minat (interest), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

#### **2.4.3. Dimensi Kompetensi Individu**

Ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu (Moeheriono, 2009:15) yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (Task management skills), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya.
3. Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.

4. Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (Transfer skill), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

### **2.4.3. Indikator Kompetensi**

Menurut keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Keterampilan
3. Sikap Perilaku

Lebih lanjut, Michell dalam Sedarmayanti (2009:11) mengemukakan bahwa kompetensi dapat diukur dengan memperhatikan 5 aspek yakni:

1. Kualitas Kerja
2. Ketepatan
3. Inisiatif
4. Kemampuan
5. Komunikasi

## **2.5. Kernagka konseptual**

### **2.5.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja**

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari satu orang ke orang lain dengan tujuan untuk menyamakan suatu objek tertentu yang kemudian diikuti oleh suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Tubbs & Moss, 1974). Dalam suatu organisasi atau perusahaan, komunikasi menjadi salah satu faktor penting di dalamnya. Hal ini karena, komunikasi mempunyai peran vital sebagai rantai koordinasi antara karyawan dengan berbagai jajaran divisi atau direksi lainnya dalam organisasi atau perusahaan (Fahlevi, 2020). Sehingga, dengan adanya komunikasi yang baik dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat meminimalisir kesenjangan informasi ketika melakukan suatu pekerjaan yang diakibatkan oleh multitafsir dari berbagai pendapat (Lawasi & Triatmanto, 2017). Di mana, menurut Tubbs & Moss (1974) komunikasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan tingkat pengetahuan dalam bekerja, kesenangan, hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja, yang selanjutnya mengakibatkan seorang karyawan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Antara & Sarmawa, 2021). Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H1: Komunikasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*

### **2.5.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Kompetensi mempunyai peran penting dalam menciptakan kemampuan maksimal seseorang dalam bekerja sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Di samping itu, kompetensi menjadi landasan cara seseorang berperilaku dan berpikir, di mana hal ini didukung oleh pendapat Wibowo (2010) yang mengatakan bahwa kompetensi merupakan landasan filosofis dari karakteristik seseorang dan menunjukkan bagaimana seseorang bertindak dalam situasi advokasi dan pada jangka waktu yang lama. Kompetensi juga menjadi salah satu cara dalam membangun berhubungan kerja yang baik antar karyawan, yang selanjutnya dapat mempengaruhi tingkat motivasi seseorang dalam bekerja di suatu perusahaan (Rahmitasari et al., 2021). Kompetensi seseorang sebagai salah satu hal esensial yang perlu mendapat perhatian khusus karena dengan adanya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dapat menciptakan hasil kerja yang berkualitas (Fachrureza & Suryadana, 2019). Di mana, ketika kompetensi ini di Kelola dengan baik dapat menciptakan kinerja yang berkualitas dan menimbulkan semangat dan motivasi yang tinggi (Ahdan et al., 2019; Ansar et al., 2019; Tamsah et al., 2020). Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H2: Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja*

### **2.5.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

komunikasi dinilai menjadi salah satu faktor paling dominan dan penting dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Hal ini karena, suatu hubungan yang baik dalam lingkungan perusahaan dapat tumbuh dari komunikasi, yang selanjutnya dapat memberikan dampak positif bagi kehidupan bekerja para karyawan baik secara individu dan kelompok (Benny Usman, 2013). Hal ini sangat penting untuk diperjatkan karena, setiap individu dalam organisasi merupakan sumber daya yang paling penting yang perlu dijaga, di mana salah satunya dengan menjaga komunikasi yang baik karena mereka harus berinteraksi antar rekan kerja, jajaran manajemen dan pelanggan, guna mencapai tujuan organisasi (Ramadanty & Martinus, 2016). Ini berarti bahwa komunikasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan yang ada, karena semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka dampak positif pun akan semakin meluas bagi karyawan yang nantinya bisa mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan (Lawasi dan Triatmanto, 2017). Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H3: Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan*

### **2.5.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Boulter, Dalziel dan Hill dalam Sutrisno, (2010: 203-204) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar

dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaannya, peran, atau situasi tertentu. Lebih lanjut, kompetensi adalah segala hal pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi perusahaan sesuai tingkat jabatan yang dipegangnya (Sedarmayanti, 2016: 2016). Hal ini terjadi karena, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan dalam bekerja maka dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H4: Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

#### **2.5.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, et al, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga

berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Di mana, ketika seorang karyawan mempunyai motivasi kerja yang rendah, dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan meskipun seseorang tersebut mempunyai kualitas yang baik dalam bekerja. Begitu pula sebaliknya, walaupun seseorang mempunyai kualitas yang rata-rata dalam bekerja, akan tetapi dirinya mempunyai motivasi yang baik maka dapat mempengaruhi peningkatan kinerja yang baik pula bagi dirinya (Tasya & Gilang, 2020).

Kondisi demikian dapat terjadi karena, pemberian motivasi dapat memberikan efek positif dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam pencapaian target kerja organisasi (Asim, 2013). Namun kenyataan di lapangan menunjukkan indikasi kurangnya motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Motivasi dapat berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (Surajiyo, 2019). Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

#### **2.5.6 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Mediasi**

Seperti yang diketahui bahwa terdapat teori dan beberapa penelitian yang mengatakan bahwa komunikasi dapat meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya mampu memengaruhi tingkat kinerja seorang karyawan (Fahlevi, 2020; Lawasi & Triatmanto, 2017;

Nasution et al., 2016; Tubbs & Moss, 1974). Hal ini terjadi karena komunikasi yang baik dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat meminimalisir kesenjangan informasi ketika melakukan suatu pekerjaan, yang selanjutnya mengakibatkan seorang karyawan menjadi lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Antara & Sarmawa, 2021). Lebih lanjut, ketika seseorang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bisa melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dapat meningkatkan performa kinerja dari seorang karyawan tersebut guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H6: Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh hubungan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan*

### **2.5.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Motivasi Kerja Sebagai Variable Mediasi**

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor. Salah satu faktor yang dapat dimaksimalkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kompetensi. Di mana kompetensi mempunyai peran penting bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan segala pekerjaan dan tanggung jawabnya. Hal ini karena, kompetensi menrefleksikan sejauh mana tingkat pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yang

menyebabkan seseorang pemegang suatu jabatan mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi bagi pemenuhan kebutuhan organisasi perusahaan sesuai tingkat jabatan yang dipegangnya (Sedarmayanti, 2016: 2016). Di samping itu, ketika kompetensi ini dikelola dengan baik dapat menciptakan kinerja yang berkualitas dan menimbulkan semangat dan motivasi yang tinggi (Ahdan et al., 2019; Ansar et al., 2019; Tamsah et al., 2020). Lebih lanjut, ketika seseorang mempunyai motivasi kerja yang baik, maka seseorang tersebut sangat berpotensi untuk memiliki kinerja yang baik pula. Hal ini karena, motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka (H. M. Nasution, et al, 2016). Hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan dengan argumentasi dan teori tersebut, berikut adalah hipotesis yang dibangun dalam penelitian:

*H7: Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan*

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
1	Rozi & Sunarsi (2020)	<i>The Influence of Motivation and Work Experience on Employee Performance at PT. Yamaha Saka Motor in South Tangerang</i>	Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Syaharudin et al., (2022)	<i>The Effect of Transactional Leadership, Compensation, Motivation and Work Experience Through Job in Security on The Performance of Employees</i>	Pengalaman kerja terhadap akan dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja dan mengeluarkan kinerja yang optimal.
3	Maria (2019)	<i>The Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal</i>	Pola komunikasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja jika dimediasi oleh motivasi kerja yang tinggi.

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation</i>	
4	Mutuku & Mathooko (2014)	<i>Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya</i>	Komunikasi berpengaruh paling kecil terhadap motivasi kerja karyawan.
5	Sugiarto & Putra (2020)	<i>The role of communication climate on the performance of PT. Lazada Express Bandung employees with work motivation as an intervening variable</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak memediasi

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kinerja karyawan.
6	Bura (2019)	<i>Effect of Work Environment, Work Discipline and Work Motivation on the Performance of the State Civil Apparatus (ASN) in Tana Toraja Regency</i>	Motivasi kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Fudzah (2020)	Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia Kantor Regional-I Medan	Motivasi tidak bisa menjadi variabel yang memediasi antara variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai
8	Fransiska (2020)	Pengaruh Komunikasi, Beban	Komunikasi memiliki pengaruh terhadap

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		<p>Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Labuhanbatu Utara</p>	<p>kinerja. Secara parsial motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.</p>
9	Sujana (2012)	<p>Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian peran dan komitmen organisasi terhadap kinerja auditor internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng)</p>	<p>Dalam penelitiannya menemukan bahwa faktor kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama dalam penelitian ini ternyata berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dari karyawan borongan yang bekerja di PT. Inti Kebun Sejahtera, ketika kompetensi karyawan borongan meningkat maka kinerja mereka juga akan meningkat. pengaruh kompetensi ini</p>

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			terutama dari ketrampilan kemudian disusul faktor pengetahuan dan terakhir adalah sikap kerja
10	Pramukti (2019)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			<p>kinerja pegawai, kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, kompetensi secara tidak langsung langsung berpengaruh positif dan</p>

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai, dan pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
11	Bimrew Sendekie Belay (2022)	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Ksp Pekali 99 Kabupaten Situbondo	Pengalaman kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi kerja Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pengalaman kerja tidak berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja

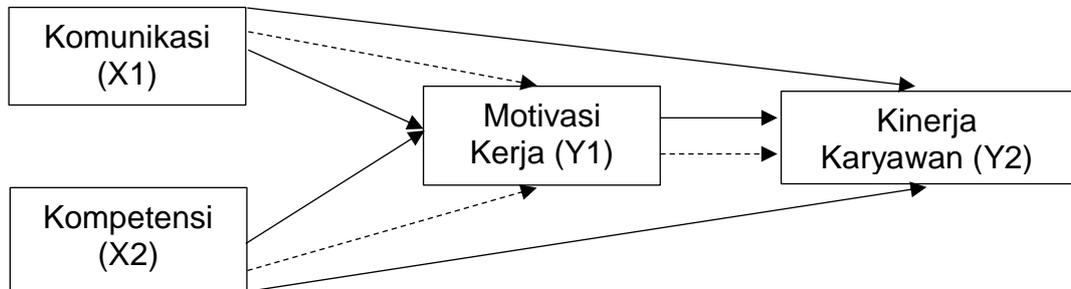
No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
			karyawan melalui Motivasi kerja
12	Sa'diyah & Endratno, (2013)	Pengaruh pengalaman Kerja, Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Depo Pelita Pt Pelita Satria Perkasa Sokaraja	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa secara parsial pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Ratulangi & Soegoto Agus supandi (2016)	Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendea Manado)	Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado memiliki pengalaman kerja yang baik dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
14	Hutama et al., (2016)	Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja dan	Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara pengalaman kerja

No	Nama (Tahun)	Judul	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian produksi CV. Megah Sejahtera)	terhadap prestasi kerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan
15	Kholis et al., (2020)	Pengaruh Pengalaman Kerja , Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perhotelan Di Pondok Backpacker Hostel	Variabel pengalaman kerja terhadap variabel kinerja pegawai positif karena koefisien regresi dari variabel pengalaman kerja bertanda positif

## 2.7. Kerangka Konseptual

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan dan juga beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan terkait dengan tingkat kinerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan mendorong peneliti membuat kerangka konsep penelitian yang difokuskan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti komunikasi, kompetensi dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, berikut adalah kerangka konseptual penelitian yang dibuat oleh peneliti:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.8. Hipotesis

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja
3. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
7. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja