

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memegang peran strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Dalam organisasi pemerintahan, kualitas kinerja pegawai menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi efektivitas pelayanan publik. Kompetensi pegawai dan lingkungan kerja telah lama diidentifikasi sebagai elemen penting dalam meningkatkan kinerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif (Boyatzis, 1982). Di sisi lain, lingkungan kerja, baik fisik maupun sosial, memiliki dampak signifikan terhadap kenyamanan dan produktivitas pegawai (Herzberg, 1966).

Di era modernisasi dan perkembangan teknologi seperti saat ini, sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk di sektor pemerintahan. Sebagai institusi yang berperan penting dalam pengembangan kapasitas aparatur sipil negara, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan kompetensi pegawainya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan masyarakat.

Era globalisasi menuntut setiap sumber daya manusia menyesuaikan terhadap perubahan. Oleh karena itu, sumber daya manusia seharusnya memiliki kemampuan yang terus menerus dikembangkan agar tetap kompeten pada bidangnya sehingga mampu menunjang keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari kinerja sumber daya manusianya. Kinerja pegawai sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Suatu organisasi tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai, dalam rangka mencapai tujuan, maka organisasi seharusnya memiliki sistem

bergerak didalamnya. Sistem tersebut dapat berjalan optimal tentunya dengan memperhatikan beberapa aspek penting, seperti kompetensi, motivasi, lingkungan



kerja, serta aspek-aspek lainnya sehingga pada akhirnya aspek tersebut diharapkan mampu mendorong kinerja sumber daya manusia didalamnya tetap konsisten.

Kinerja merupakan hal yang fundamental dalam organisasi sehingga menjadi topik utama untuk melihat bagaimana organisasi berjalan. Kinerja pegawai dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi dilakukan oleh sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusia akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan aktivitas kantor.

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, efektifif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi berhubungan langsung dengan kinerja pegawai. Sutrisno (2019) mengungkapkan bahwa pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sementara itu, lingkungan kerja yang kondusif juga memainkan peran penting, seperti yang ditemukan oleh Saputra dan Rini (2020), yang menyatakan bahwa suasana kerja yang mendukung meningkatkan produktivitas pegawai. Selain itu, motivasi kerja sering kali

di penghubung antara faktor-faktor eksternal (seperti kompetensi dan lingkungan kerja) dengan kinerja. Studi oleh Prasetya dan Kato (2018) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki efek mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja



dan kinerja pegawai. Motivasi memberikan dorongan internal bagi pegawai untuk bekerja dengan dedikasi, meskipun tantangan eksternal mungkin ada.

Lain halnya pada fenomena yang terjadi dalam hal kompetensi para pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) yaitu *"the right men on the right place"* artinya orang-orang yang bekerja tidak sesuai dengan tempatnya. Dan adapun fenomena pada kompetensi kerjanya dilihat dari ketegasan dalam hal pemeliharaan kekompetensian kerja. Inilah yang menjadi masalah dikarenakan masih banyaknya pegawai yang tidak memelihara kekompetensian dengan baik saat bekerja dengan adanya pegawai yang sering terlambat.

Berdasarkan data awal yang diambil dengan menggunakan metode observasi, penulis mengamati lingkungan kerja di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) melihat bahwa lingkungan kerja di kantor masih belum sesuai dengan yang di harapkan. Selain lingkungan kerja yang kurang memadai, kinerja pegawai juga menurun disebabkan karena kompetensi kerja yang rendah. Kompetensi pegawai yang rendah dilihat dari pelanggaran terhadap aturan-aturan yang ada di tempat kerja sehingga banyaknya pekerjaan yang tertunda. Pegawai yang absen dari pekerjaannya, dilihat dari absensi kepegawaian yang kurang efektif serta tidak dapat menyelesaikan pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawabnya secara tepat waktu yang mengakibatkan pekerjaan menjadi menumpuk.

Menurut Hasibuan Malayu S.P dalam Sunyoto Danang (2012:191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan.



Langkunegara (2005:61) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*de*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di kantor (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau

tertuju untuk mencapai tujuan organisasi kantor. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja.

Fenomena yang terjadi pada motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai ialah seperti pada teori Sondang P. Siagian (2008: 138) yaitu setiap pegawai harus memiliki suatu dorongan untuk mencapai kinerja yang baik demi kesuksesan suatu pekerjaan. Apabila kebutuhan dasar para pegawai tidak sesuai dengan aturan yang berlaku maka motivasi kerja pegawai dapat menurun sehingga pekerjaan di kantor menjadi tidak maksimal.

Tidak hanya faktor kompetensi dan motivasi saja yang perlu diperhatikan oleh instansi pemerintah, akan tetapi instansi pemerintah harus memperhatikan faktor lingkungan kerja, karena lingkungan kerja dalam suatu instansi pemerintah termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan.

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.maksimal.

Hasil dari penelitian Ismoyo, (2023), menemukan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh positif dan langsung dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh sebesar 90% terhadap kinerja pegawai. adalah lingkungan kerja sangat berpengaruh positif dan langsung dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh sebesar 90% terhadap kinerja pegawai. Menurut Lewa dan Subowo (2005) lingkungan kerja didesain

nikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan ngannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila pegawai dapat sanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja



yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Alex S. 2000).

Berkaitan dengan uraian tersebut diatas, maka peneliti memilih obyek penelitian pada Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan, dimana salah satu permasalahan yang sering terjadi adalah masalah keselarasan Kompetensi Pegawai dengan Tugas dan Fungsi Kompetensi pegawai merupakan faktor penting yang memengaruhi kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas dengan efektif. Namun, sering kali terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dan tuntutan pekerjaan. Misalnya, pelatihan yang diberikan oleh BPSDM masih belum sepenuhnya relevan dengan kebutuhan kerja aktual, sehingga memengaruhi hasil kerja. Masalah yang terkait dengan lingkungan kerja, antara lain Fasilitas kerja yang kurang memadai, seperti ruang kerja yang sempit atau peralatan kerja yang usang. Selain itu hubungan kerja antarpegawai yang kurang harmonis, yang dapat menimbulkan konflik dan memengaruhi produktivitas.

Motivasi menjadi salah satu elemen kunci dalam penelitian ini. Motivasi pegawai di BPSDM dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk sistem penghargaan yang kurang adil atau transparan, beban kerja yang tidak proporsional, yang dapat menurunkan semangat kerja, dan minimnya pengakuan atas pencapaian individu. Permasalahan yang menjadi isu utama terkait dengan kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi menjadi bukti bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Kinerja pegawai di BPSDM belum sepenuhnya mencapai standar yang diharapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh kombinasi dari kompetensi yang kurang memadai, lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan motivasi yang rendah. Akibatnya,

isi dalam pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia menjadi nbat.



Dengan menyoroti hubungan antara kompetensi, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, penelitian ini tidak hanya relevan bagi BPSDM Sulawesi Selatan, tetapi juga memiliki implikasi luas bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik secara umum.

## 1.2 Rumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah awal dalam melaksanakan penelitian untuk keperluan penulisan proposal. Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap Motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 3) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 4) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 5) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 6) Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?
- 7) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan adalah untuk mengetahui dan menganalisis yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap Motivasi Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap kinerja pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Melalui Motivasi Pegawai Pada kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang dapat



at dijabarkan sebagai berikut:

gunaan Teoritis

- a. Mendapatkan pengetahuan tentang Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai serta Motivasi sebagai Variabel Intervening.
- b. Sebagai dasar untuk penelitian selanjutnya, sehingga apa yang menjadi kekurangan penelitian dapat disempurnakan dan dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

#### B. Kegunaan Praktis

##### a. Peningkatan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian dapat digunakan oleh BPSDM Sulawesi Selatan untuk mengidentifikasi faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja.

##### b. Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Penelitian ini dapat membantu manajemen dalam merancang program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kualitas lingkungan kerja berdasarkan hasil penelitian.

##### c. Kebijakan Berbasis Data

Hasil penelitian memberikan data empiris yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan di BPSDM untuk menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis bukti.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap isi dari penelitian ini, maka penulisan ini dibagi ke dalam tujuh bab sebagai berikut:

#### BAB I Pendahuluan

Berisi bagaimana latar belakang masalah yang terjadi sehingga diangkat menjadi objek penelitian. Dari latar belakang masalah tersebut dirumuskan suatu permasalahan yang akan diteliti, tujuan dan manfaat dari penelitian serta

stematika penulisan.

#### BAB II Tinjauan Pustaka



Membahas tentang landasan teori yang mendukung perumusan hipotesis dalam menganalisis hasil penelitian- penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan juga hipotesis sebagai pernyataan akurat yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

### BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

Bab ini menguraikan hipotesis penelitian yang dibangun berdasarkan landasan kerangka konseptual.

### BAB IV Metode Penelitian

Membahas variabel penelitian, definisi optimal yang dapat memberikan deskripsi tentang variabel-variabel yang dapat digunakan dalam penelitian. jenis dan sumber data mendeskripsikan tentang jenis data dari variabel penelitian serta darimana data tersebut diperoleh, metode pengumpulan data dan menjelaskan prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, metode analisis yang berisi instrument penelitian yang digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis.

### BAB V Hasil Penelitian

Mendeskripsikan obyek penelitian dan menyajikan data- data deskripsi hasil analisis statistik yang telah dilakukan.

### BAB VI Pembahasan

Membahas hasil - hasil penelitian yang telah diteliti.

### BAB VII Penutup

Menguraikan tentang kesimpulan dan saran hasil penelitian.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumberdaya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen, dan kompensasi Martoyo (2007).

Bila aktivitas sumberdaya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumberdaya manusia dinas. Dinas dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumberdaya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar. Martoyo (2007:55) mengatakan bahwa manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan lebih dari satu orang. Sementara itu manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu dinas.

Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumberdaya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (2010:4) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan, dan menggunakan atau memanfaatkan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumberdaya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan *manpower management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian sumberdaya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya) (a) [www.academia.org](http://www.academia.org).



Bangun (2012) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumberdaya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi. Kaswan (2012:5) mengemukakan pengertian manajemen sumberdaya manusia adalah asset paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi. Kemudian menurut Handoko (2012:4) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia adalah merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Sumberdaya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumberdaya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumberdaya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapainya.

Hanggraeni (2012:4) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Secara ringkas manajemen sumberdaya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumberdaya manusia.

Veithzal (2014:1) mengemukakan, manajemen sumberdaya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Sutrisno (2014:4)



sikan bahwa manajemen sumberdaya manusia sebagai pendayagunaan, angan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota i atau kelompok kerja.

Slamet, dkk (2014:114) mengemukakan manajemen sumberdaya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau dinas. Manajemen sumberdaya manusia mempunyai pandangan bahwa pegawai dalam suatu dinas merupakan asset dinas yang perlu dijaga, bukan hanya sebagai faktor produksi saja. Berdasarkan definisi tersebut, dapat menjelaskan bahwa manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

### 2.1.2 Teori Kompetensi

Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, sukses perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadek Desiana Wati dkk : 2014).

Teori kompetensi menjelaskan bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Boyatzis (1982) dalam *The Competent Manager* menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendalam seseorang yang terkait dengan keberhasilan dalam pekerjaan. Teori kompetensi digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana kompetensi pegawai berkontribusi terhadap kinerja mereka, baik secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Menurut Wirawan (2009) mendefinisikan yaitu kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif".

Negeri Sipil menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:



uan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa an, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas

jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:46) adalah “karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi. ”Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab), 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 Moeherton (2014) mendefinisikan kompetensi sebagai *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.* 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. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Kompetensi menurut *International Federation of Accountants* (2014) dalam *IAESB: Handbook of International Education Pronouncements* menyatakan bahwa *Competence is defined as the ability to perform a work role to a defined standard with reference to working environments. To demonstrate competence in a role, a professional it must possess the necessary (a) professional knowledge, (b) professional skills, professional values, ethics, and attitudes.* Kompetensi didefinisikan sebagai an 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 yang diperlukan, (b) keterampilan profesional, dan (c) nilai, etika, dan sikap profesional.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar seseorang yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Seseorang yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan, ketidak sesuaian dalam kompetensi yang dapat membedakan seorang unggul dari yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan pegawai (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Sebagai karakteristik individu yang melekat, kompetensi terlihat pada cara berperilaku seseorang di tempat kerja. Kompetensi memiliki ciri atau karakteristik yang dipakai untuk membedakan antara seseorang yang berkinerja unggul dengan seseorang yang berkinerja rata-rata atau seseorang yang perilaku efektif dan perilaku yang tidak efektif. karakteristik kompetensi bagi organisasi, dapat membantu proses rekrutmen, seleksi, menentukan imbalan, pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja.

Menurut Sudarmanto (2014) terdapat lima karakteristik kompetensi, sebagai berikut:

a. Motif (*Motive*)

Hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu.

b. Sifat (*Traits*)

ter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi.

onsep Diri (*Self concept*)



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.

d. Pengetahuan (Knowledge)

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.

e. Keterampilan (Skill)

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) dan pemikiran konseptual.

Menurut Sudarmanto (2014:53), mengatakan bahwa konsep diri, watak sifat dan motif kompetensi lebih tersembunyi, dalam dan berbeda pada titik sentral kepribadian seseorang juga cenderung sulit untuk dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan. Kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia serta mudah dikembangkan dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas

lan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh tersebut.



Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut (Wibowo, 2009). Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja (Rivai dalam Palan, 2011).

Kompetensi memiliki komponen-komponen yang menyertainya, menurut Hutapea dan Thoha (dalam Archynth, 2013) mengungkapkan bahwa ada empat komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman kerja. Menurut Spencer (dalam Moeheriono, 2012) menyatakan kompetensi dapat didefinisikan sebagai 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 ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut :

- a. Karakteristik dasar (*Underlying characteristic*)
- b. Hubungan kausal (*causally related*)
- c. Kriteria (*criteria referenced*)

Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian dibawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada diatas air . Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam bawah



Kompetensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Donald (2007:1) yang an bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah tentang kompetensi

sumber daya manusia dengan memperkenalkan teori *window* atau lazim disebut dengan jendela, bahwa setiap pengembangan diri dimiliki oleh manusia diamati dan dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap.

### 2.1.3 Teori Lingkungan Kerja (*Work Environment Theory*)

Lingkungan kerja dalam suatu instansi pemerintah termasuk salah satu hal yang penting untuk diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu instansi pemerintah, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi.

Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja. Menurut Armstrong (Bagus Kisworo, 2012:75) definisi lingkungan kerja adalah "*The work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*". Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja. <https://www.academia.edu/>

Menurut Nawawi (2005) lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar pegawai, yang langsung atau tidak langsung berpengaruh pada pelaksanaannya.



Lingkungan kerja tersebut dapat dibedakan sebagai berikut:

aktor fisik/material

Faktor fisik / material seperti luas ruangan, kebersihan, penerangan, suhu udara, kelembaban, ventilasi ruang kerja dan peralatan kerja. Kondisi lingkungan fisik untuk yang bekerja di sebuah gedung atau ruangan tertutup dapat diciptakan, diatur dan dikendalikan. Berbeda dengan yang bekerja diluar atau dilapangan, yang bersifat *naturalistic* (alamiyah) dan sebagaimana adanya.

b. Faktor kimiawi

Faktor ini seperti gas, uap, debu dan lain-lain, sebagaimana faktor pertama tersebut diatas untuk yang bekerja didalam gedung, dapat diatur dan dikendalikan, sedangkan yang ada diluar/lapangan harus diterima sebagaimana adanya.

c. Faktor biologis

Yang terdapat di lingkungan kerja karena kehadiran makhluk organik, terutama manusia atau makhluk hidup lainnya yang menciptakan kesegaran dan kenyamanan dalam bekerja atau sebaliknya. Misalnya pengaruh bau dalam melaksanakan berbagai jenis pekerjaan yang bersumber dari tumbuhan dan hewan yang digunakan dalam bekerja, baik yang hidup maupun yang mati, yang membusuk atau sisa-sisanya sebagai sampah organik. Faktor ini di lingkungan sesama pegawai sebagai makhluk hidup dapat berbentuk bau badan atau mulut, yang dapat mengurangi efektifitas dan efisiensi komunikasi untuk menciptakan dan membina kerjasama dalam melakukan tugas sehari-hari.

d. Faktor fisiologis

Adalah kondisi lingkungan dan peralatan kerja yang berhubungan dengan postur tubuh, stamina / daya tahan, konsentrasi, kelelahan, kenyamanan, dan kemudahan penggunaan peralatan dan lain-lain dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Faktor ini disebut juga faktor *ergonomic* dalam dalam desain pekerjaan yang fasilitas, pekerjaan yang fasilitas, peralatan, prosedur dan mekanismenya harus disesuaikan dengan kondisi pegawai. Misalnya baju pelindung yang tidak sempit dan kebesaran,

itan yang ditempatkan sesuai dengan tinggi tubuh rata-rata agar mudah kau, konstruksi peralatan kantor tidak menimbulkan sesuatu yang merugikan atan dan lain-lain.



e. Faktor psikologis/mental

Adalah iklim atau suasana kerja yang tenang, menyenangkan atau sebaliknya yang bersumber dari interaksi antara sesama pegawai sebagai manusia atau makhluk sosial yang saling membutuhkan satu dengan yang lain, sesuai posisi masing-masing. Misal hubungan antara pegawai dengan atasan yang bebas dari tekanan atau antar sesama pegawai yang diikuti saling pengertian, penerimaan saling menghargai, menghormati dan suasana kekeluargaan kepuasan kerja karena faktor upah dan perlakuan secara manusiawi, kesempatan pengembangan diri, keterbukaan dalam pembinaan dan pengembangan karier dan lain-lain.

#### 2.1.4 Teori Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere* yang berarti menggerakkan. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi.

Motivasi mengacu pada berbagai faktor fisiologi dan psikologi yang menyebabkan seseorang melakukan aktivitas dengan cara yang spesifik pada waktu tertentu. Menurut American Encyclopedia (Malayu 2005:143), "*Motivation : That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior.*" Artinya "Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia."

Menurut Mc. Donald (dalam Sardiman 2007), menyebutkan bahwa ebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya in didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian Mc. ii mengandung tiga elemen penting yaitu: Bahwa motivasi itu mengawali



terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia. <http://www.academia.edu/>. Menurut David McClelland dalam teorinya *McClelland's Achievement Motivation Theory* mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi (achievement), kebutuhan kekuasaan (power), dan kebutuhan afiliasi. Masing-masing individu memiliki kebutuhan sendiri-sendiri sesuai dengan karakter serta pola pikir. Dalam implementasinya, seseorang yang cenderung memiliki salah satu kebutuhan yang tinggi pada ketiga kebutuhan diatas akan lebih cocok pada satu posisi tertentu dalam sebuah pekerjaan. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki *need of power (nPow)* tinggi cenderung lebih cocok ditempatkan sebagai pemimpin sedangkan seseorang yang cenderung memiliki *need of affiliation* yang tinggi lebih suka dengan suasana kerja tim yang memiliki banyak interaksi antar individu.

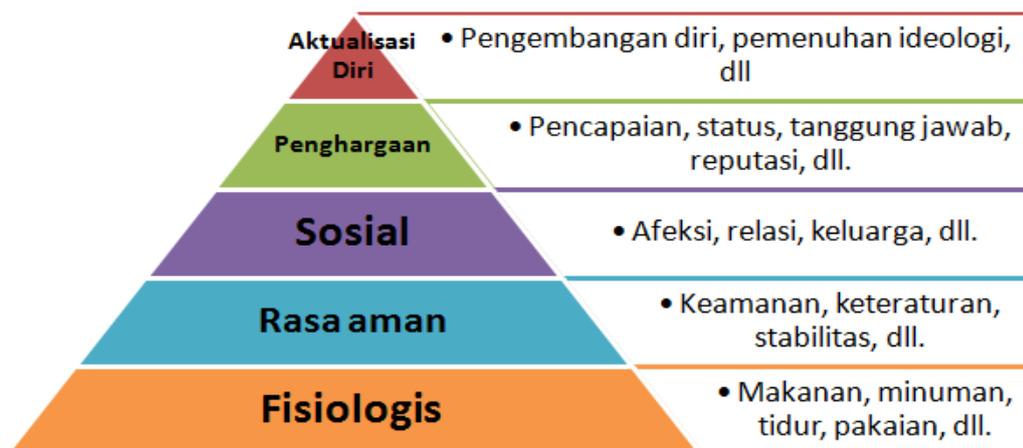
Seseorang yang mampu memahami kebutuhan motivasinya akan dapat menentukan karir maupun pekerjaan yang cocok sesuai dengan karakternya. McClelland menemukan bahwa individu dengan dorongan prestasi yang tinggi berbeda dari individu lain dalam keinginan kuat untuk melakukan hal hal dengan lebih baik. Individu 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.

Tujuan-tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan yang tidak terlalu sulit dicapai n tujuan dengan derajat kesulitan menengah. McClelland menyatakan tik individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi menurut McClelland sebagai



- a. Keinginan menjadi yang terbaik
- b. Menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi
- c. Membutuhkan umpan balik setelah melakukan sesuatu pekerjaan
- d. Risiko pemilihan tugas moderat
- e. Kreatif dan inovatif dalam melakukan tugas atau pekerjaan



Gambar 1. Hierarki kebutuhan Maslow

Pada gambar Hierarki diatas menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan nonmaterial. Ada 2 dasar *Maslow's Need Hierarchy Theory* adalah sebagai berikut:

1. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan. Ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.
2. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Ada beberapa macam kebutuhan, antara lain:
  - a. Kebutuhan Fisiologis (physiological). Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga kebutuhan psikologis (physiological needs), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, pakaian, rumah, dan lain sebagainya.



- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*). Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Contohnya seperti menjadi anggota jasa asuransi.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*). Kebutuhan social yang sering pulan disebut dengan social needs atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup Bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi Bersama Masyarakat karena memang orang lain yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*). Setiap orang yang normal membutuhkan penghargaan diri dan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan dan penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri. *Self Actuallization* adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Kekuasaan dapat menjadi positif dikarenakan seseorang dapat mencerminkan perilaku persuasif dan inspirasional. Tema utama dari teori Mccllelland yaitu bahwa kebutuhan dipelajari melalui penyesuaian dengan lingkungan seseorang, maka perilaku yang sering muncul akan mendapatkan penghargaan.

Dengan kata lain, suatu kebutuhan afiliasi atau kekuasaan yang tinggi dapat telusuri melalui penerimaan penghargaan atas perilaku sosial, dominan dan inspirasional.



akibat proses pembelajaran, individu mengembangkan konsep yang unik dari 1 yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Menurut Sardiman (2007:73), kan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk

melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

#### 2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Setiap pegawai dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi (Simamora, 2006:34).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Suatu kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki



k dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya dinas. Kinerja merupakan gsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan

seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Manajemen maupun pegawai perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu disepakati bersama. Rivai (2014:12).

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Definisi lain mengenai kinerja menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008:7) kinerja pegawai adalah tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011:136) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Lijan Poltak Sinambela (2012:5-6) juga mengajukan empat elemen yang

g dalam kinerja, sebagai berikut:



- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah "hasil akhir" yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut Baban Sobandi dan kawan-kawan kinerja merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi dkk, 2006:176). Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan input, output, outcome, benefit, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Beberapa organisasi pemerintahan menggunakan alat untuk mengukur suatu kinerja birokrasi publik, indikator yang digunakan menurut Baban Sobandi dan para ahli lainnya adalah sebagai berikut:

- a. Keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik (sarana dan prasarana) atau pun non fisik (pelatihan). Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan oleh suatu organisasi atau instansi dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Ukuran output



disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu kualitas sumber daya aparatur yang ada di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat, kuantitas merupakan suatu hasil pelayanan SIM SP3 yang dapat memenuhi uji kualitas.

- b. Hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah oleh suatu organisasi atau instansi harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut.
- c. Kaitan usaha dengan pencapaian adalah usaha yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat dalam memberikan pelayanan kesehatan dasar bagi masyarakat bisa tercapai sesuai dengan pembangunan kesehatan. Ukuran kaitan usaha disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu ukuran 39 efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dicapai oleh organisasi yang setara. Biaya merupakan laporan biaya per unit hasil dan kaitan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur pelayanan yang telah diberikan.
- d. Informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ukuran informasi penjelas disini dapat dilihat dari dua sub indikator yaitu faktor substansial merupakan faktor yang ada diluar kontrol organisasi dan faktor yang dapat dikontrol oleh organisasi seperti pengadaan staf.



Pendapat lain tentang kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang di harapkan. Dari definisi diatas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2.2 Kajian Empiris

Untuk mengadakan penelitian, tidak terlepas dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan tujuan untuk memperkuat hasil dari penelitian yang sedang dilakukan, selain itu juga bertujuan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya.

Suprihatin (2025) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, dengan menggunakan variabel penelitian kompetensi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja penyuluh program keluarga berencana di Kabupaten Pematang Jaya. Sampel penelitian terdiri dari 52 orang yang diambil dari populasi sejumlah 102 orang. Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan Rumus Slovin, teknik pengambilan sampel dengan Proporsional random sampling. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS versi 17. Hasil penelitian membuktikan bahwa kompetensi kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PLKB di Kabupaten Pematang Jaya.

Meta Lianasari dan Slamet Ahmadi (2022) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel



intervening pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Slovin dari populasi sebanyak 153 orang dan didapat sampel sebanyak 111 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner atau angket. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi, uji asumsi klasik dan analisis jalur (path analysis). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Statistic 24. Berdasarkan hasil uji t-test menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja, kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi variabel kompetensi dan kinerja karyawan, dan juga motivasi kerja tidak dapat memediasi variabel lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

Nulhakim (2023) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Divisi Produksi PT. XYZ TBK Bogor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tanggapan karyawan dan menganalisis pengaruh secara langsung maupun tidak langsung kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada divisi produksi PT. XYZ Tbk Bogor. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 78 orang dengan menggunakan teknik probability sampling. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data analisis jalur atau path analysis. Pengujian data menggunakan program SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggapan karyawan terhadap kinerja dan kompetensi dalam kategori sangat baik, serta tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerja dan motivasi kerja termasuk kategori baik. Sementara itu, hasil uji hipotesis membuktikan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. n, kompetensi dan lingkungan kerja secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.



Miftahul dkk. (2017) Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Krakatau Bandar Samudera). Kinerja Karyawan PT. Krakatau Bandar Samudera pada tahun 2016 belum sesuai dengan target perusahaan yang tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2016. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor Kompetensi Karyawan yang masih belum mencapai gap kompetensi dan Lingkungan Kerja perusahaan yang berada di wilayah kerja. pelabuhan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis bagi akademisi dan manfaat praktis bagi PT. Krakatau Bandar Samudera. Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan cara berpikir deduktif, yaitu melihat pola-pola yang bersifat umum terhadap yang khusus. Untuk mencapai target penelitian yang diharapkan, peneliti mengumpulkan data primer dengan teknik kuesioner diferensial semantik kepada 83 responden dan teknik analisis data dengan software Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara langsung namun hasil menunjukkan adanya pengaruh setelah diuji dengan variabel intervening Motivasi Kerja.

Ahmad Fauzi dan Gilang Nugroho (2025) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening dengan objek penelitian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Kabupaten Rokan Hilir dan responden dari penelitian ini adalah Pegawai Teknis Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Rokan Hilir. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan



as Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kabupaten Rokan Hilir. Hasil ini menunjukkan bahwa X (kompetensi) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja), X (kompetensi) berpengaruh terhadap kinerja (Y). Serta variabel Z (motivasi)

tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja). Dan X (kompetensi) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Y (kinerja pegawai) melalui motivasi (Z).



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)