



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis di era global sangat ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki inovasi yang tinggi, kinerja karyawan juga dituntut lebih tinggi sehingga diperlukan pengelolaan yang serius. Perusahaan harus menyusun strategi dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin terutama sumber daya manusia yang mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Perubahan global yang dipicu oleh akselerasi teknologi dan kompleksitas sistem ekonomi telah mendorong organisasi di berbagai sektor untuk melakukan transformasi mendasar dalam tata kelola internal mereka (Ariefiansyah & Jannah, 2024). Di tengah gelombang globalisasi dan digitalisasi, keunggulan kompetitif suatu organisasi tidak lagi cukup ditopang oleh kekuatan finansial atau kepemilikan teknologi canggih semata, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam era disrupsi saat ini, SDM menjadi fondasi utama dalam memastikan keberlanjutan organisasi, inovasi yang berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang cepat (Mulyani et al., 2024).

Sektor perbankan sebagai salah satu pilar utama dalam sistem keuangan nasional, menghadapi tantangan yang kompleks dan multidimensi. Perkembangan teknologi finansial (fintech), perubahan perilaku nasabah yang semakin *digital-oriented*, serta regulasi yang semakin ketat telah menuntut bank untuk mengembangkan sistem kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas layanan (Cik et al., 2021). Dalam menghadapi tuntutan ini, keberhasilan sebuah institusi perbankan tidak semata-mata



an oleh produk dan jasa keuangan yang ditawarkan, melainkan bergantung pada kemampuan pegawai dalam merespons dinamika yang terjadi secara efektif dan efisien (Gazali et al., 2022).

Keberhasilan organisasi perbankan dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada tiga faktor utama yang melekat pada diri pegawai, yaitu kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja (Madyarti, 2021; Syafri et al., 2025). Ketiganya merupakan unsur penting yang membentuk perilaku kerja produktif serta kualitas kinerja yang unggul. Kompetensi mencerminkan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara profesional. Motivasi menjadi penggerak internal yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja. Sementara itu, komitmen kerja berkaitan dengan sejauh mana individu memiliki loyalitas, keterikatan emosional, dan kesediaan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Anwar et al., 2020).

Apabila ketiga faktor ini berjalan secara sinergis dalam diri setiap individu, maka organisasi akan memiliki daya dorong yang kuat untuk mencapai produktivitas optimal. Pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi serta komitmen yang tinggi akan menunjukkan perilaku kerja proaktif, berorientasi pada penyelesaian masalah, dan senantiasa berupaya meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap relasi antara ketiga faktor tersebut menjadi kunci dalam membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), memiliki mandat strategis untuk menjalankan dua peran sekaligus: sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada profitabilitas, dan sebagai agen pembangunan yang mendorong inklusi



in nasional. Di tengah upaya menjaga stabilitas sistem keuangan dan
tumbuhnya pertumbuhan ekonomi nasional, bank BNI juga dituntut untuk
menghadirkan layanan perbankan yang merata, inklusif, dan inovatif hingga
ke daerah. Salah satu wujud implementasi dari peran tersebut dapat dilihat
pada kinerja operasional BNI Cabang Palopo, yang berperan sebagai
perpanjangan tangan perusahaan dalam melayani masyarakat.

Dalam beberapa tahun terakhir, tantangan yang dihadapi oleh BNI
Cabang Palopo semakin kompleks. Digitalisasi layanan, persaingan
antarbank yang ketat, serta meningkatnya ekspektasi nasabah terhadap
kualitas layanan menuntut kesiapan internal yang tinggi. Untuk itu, BNI
Cabang Palopo membutuhkan pegawai yang tidak hanya cakap secara
teknis, tetapi juga memiliki semangat kerja yang tinggi dan loyalitas terhadap
organisasi. Kinerja pegawai menjadi indikator utama dalam mengukur sejauh
mana lembaga ini mampu menjalankan peran strategisnya di daerah.

Kinerja pegawai dalam organisasi perbankan merupakan refleksi dari
efektivitas dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan pelayanan yang
diberikan kepada nasabah (Riodini, 2023). Kinerja yang baik akan
menghasilkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan pencapaian
target bisnis (Fernandes et al., 2023). Namun demikian, kinerja tidak hanya
dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti sistem manajemen atau
struktur organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor internal yang
bersumber dari individu pegawai itu sendiri.

Salah satu variabel psikologis penting yang berperan dalam
meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk pada
tingkat kenyamanan dan kepuasan individu terhadap aspek-aspek
pekerjaannya, termasuk lingkungan kerja, sistem imbalan, kesempatan
pengembangan, serta pengakuan atas prestasi (Auris et al., 2025). Pegawai



Perasaan puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas dan semangat kerja yang stabil, serta partisipasi aktif dalam mendukung visi dan misi organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat memicu berbagai masalah seperti tingginya tingkat absensi, penurunan kualitas layanan, hingga *turn over* yang tinggi (Nufuz et al., 2025).

Kepuasan kerja sendiri tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dibentuk oleh sejumlah faktor personal dan organisasional. Dalam hal ini, kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap pembentukan kepuasan kerja (Darmawan, 2020). Pegawai yang kompeten cenderung merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya dan mendapatkan penghargaan atas kinerjanya. Motivasi kerja yang tinggi membuat individu terus mencari cara terbaik untuk menyelesaikan tugasnya, sementara komitmen kerja menciptakan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Pariakan et al., 2023).

Dalam pengelolaan SDM BUMN, isu kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja telah menjadi perhatian utama, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/04/2021 tentang Tata Kelola Sumber Daya Manusia. Regulasi ini secara tegas menyebutkan bahwa pengelolaan SDM BUMN harus berorientasi pada kompetensi, kinerja, dan nilai-nilai budaya kerja. Pasal 3 ayat (1) menyatakan bahwa tujuan pengelolaan SDM adalah membentuk insan BUMN yang kompeten, berintegritas, berkinerja tinggi, dan menjunjung tinggi etika kerja. Ketentuan ini menegaskan bahwa pencapaian kinerja perusahaan tidak dapat dilepaskan dari kualitas SDM yang dikelola secara profesional dan berkesinambungan.



Lebih jauh, peraturan tersebut juga mendorong pengembangan karier kinerja, penghargaan yang adil dan transparan, serta sistem penilaian kinerja yang objektif. Aspek kepuasan kerja dalam hal ini menjadi indikator penting dalam mengukur kualitas lingkungan kerja dan efektivitas pengelolaan SDM. Oleh karena itu, perhatian terhadap kepuasan kerja bukan hanya isu psikologis, tetapi juga menjadi dimensi strategis dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing organisasi (Bleskadit et al., 2020).

Temuan awal dari observasi internal dan wawancara tidak terstruktur dengan sejumlah pegawai di BNI Cabang Palopo menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai dalam beberapa periode terakhir mengalami fluktuasi. Data internal memperlihatkan adanya penurunan indikator utama seperti ketepatan waktu pelayanan, tingkat kepuasan nasabah, dan efisiensi operasional. Hal ini mengindikasikan adanya problematika internal yang berkaitan dengan kesiapan individu maupun sistem dalam mendukung kinerja optimal.

Isu yang mencuat antara lain mencakup ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, rendahnya motivasi kerja yang tercermin dalam minimnya inisiatif dan kreativitas, serta lemahnya komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, sejumlah pegawai juga mengeluhkan rendahnya kepuasan kerja akibat ketimpangan sistem insentif, kurangnya pengakuan atas kinerja, serta minimnya ruang pengembangan karier. Kombinasi dari faktor-faktor ini diduga turut berkontribusi terhadap menurunnya kinerja agregat pegawai secara keseluruhan.

Berangkat dari kondisi tersebut, diperlukan upaya ilmiah untuk menggali secara mendalam relasi antara kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja dengan kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan



n kerja sebagai variabel mediasi. Kajian ini tidak hanya penting menjelaskan dinamika psikologis yang memengaruhi perilaku kerja, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perumusan strategi manajemen SDM yang lebih akurat dan berbasis data.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Ardiana et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sementara itu, studi oleh Saputra dan Utomo (2023) menegaskan bahwa komitmen kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.

Namun demikian, studi oleh Gazali et al. (2022) di Bank Sinarmas Pekanbaru menemukan bahwa kompetensi, motivasi, dan komitmen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa relasi antar variabel tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji ulang relasi variabel tersebut dalam setting institusi keuangan milik negara yang memiliki kompleksitas tata kelola dan nilai-nilai korporasi yang khas.

Meskipun beberapa penelitian telah menunjukkan dampak positif, studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai BNI Cabang Palopo, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian ini dipilih karena BNI Cabang Palopo merupakan salah satu representasi strategis dari operasional BUMN khususnya di Sulawesi Selatan, yang memainkan peran



dalam pelayanan keuangan dan pembangunan ekonomi lokal.
 kan bahwa hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, maupun secara praktis dalam mendukung penguatan kebijakan SDM di lingkungan BUMN.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
3. Apakah Komitmen Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
4. Apakah kompetensi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
5. Apakah motivasi berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
6. Apakah Komitmen Kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?



Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?

9. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?
10. Apakah Komitmen Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
3. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
5. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
6. Menganalisis pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.
8. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.



lenganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.

10. Menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman ilmiah mengenai pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Palopo. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja pegawai. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi dasar konseptual bagi studi-studi lanjutan yang menyoroti peran variabel psikologis dan organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor perbankan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam mendukung pengambilan keputusan strategis di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Palopo, khususnya dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Temuan yang dihasilkan dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja pegawai. Selain itu,



itian ini juga memberikan nilai tambah bagi para praktisi dan peneliti untuk memahami dinamika pengelolaan kinerja pegawai di sektor perbankan, serta memberikan landasan empiris bagi pengembangan program-program peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu antara bulan September hingga November 2025. Rentang waktu ini untuk proses penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis data, serta penyusunan laporan hasil penelitian.

1.5.2 Ruang Lingkup Tempat

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Palopo.

1.5.3 Ruang Lingkup Materi

Materi penelitian ini adalah materi tentang pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja, serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana ketiga variabel tersebut saling berinteraksi dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Palopo.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk menjelaskan fenomena yang diteliti, landasan teori yang digunakan, metode yang diterapkan, serta temuan yang diperoleh, laporan penelitian ini disusun secara sistematis ke dalam enam (6) bab, dengan rincian sebagai berikut:



PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan laporan secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan kajian teoritis mengenai manajemen dan manajemen sumber daya manusia, kompetensi, motivasi, komitmen kerja, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai. Selain itu, bab ini juga mencakup telaah penelitian-penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar pengembangan hipotesis.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menyajikan kerangka konseptual penelitian, perumusan hipotesis, serta alur pikir yang menggambarkan hubungan antarvariabel yang diteliti.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang digunakan, mencakup desain penelitian, waktu dan lokasi pelaksanaan, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta definisi operasional variabel penelitian.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil penelitian yang mencakup gambaran umum objek penelitian, deskripsi data masing-masing variabel, serta hasil analisis statistik berdasarkan metode yang telah ditetapkan.



I PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan interpretasi terhadap hasil temuan penelitian, serta membandingkannya dengan teori dan hasil studi sebelumnya untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam.

BAB VII PENUTUP

Bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian, implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kompetensi

2.1.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi dapat dimaknai sebagai seperangkat dimensi perilaku yang mencerminkan keahlian atau keunggulan individu, di mana seorang pemimpin maupun staf memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan. Kompetensi merujuk pada kapasitas individu dalam memahami dan menginternalisasi visi, misi, serta nilai-nilai organisasi, yang kemudian diwujudkan dalam tindakan kerja yang selaras dengan arah strategis organisasi (Nursalim & Anshori, 2024). Kompetensi ini bersifat universal dan berlaku bagi seluruh karyawan sebagai bentuk keunggulan kolektif organisasi. Di sisi lain, kompetensi manajerial mencerminkan kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya dan proses kerja secara efektif, sedangkan kompetensi fungsional lebih menekankan pada penguasaan keahlian teknis spesifik sesuai dengan bidang profesi masing-masing (Ratnasari & Amiliya, 2024).

Menurut (Septiana et al., 2023) secara umum penting untuk mengetahui bahwa kompetensi organisasi melibatkan keterampilan, pengetahuan, dan proses yang memungkinkan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai keunggulan kompetitif dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompleks. Kapabilitas organisasi mengacu pada seperangkat keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup kemampuan individu dalam organisasi, struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi



isasi memerlukan pemahaman mendalam tentang industri, pasar, lingkungan bisnis tempat organisasi beroperasi. Hal ini mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, mengenali peluang, dan mengatasi tantangan yang dihadapi perusahaan.

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, kompetensi merupakan konsep sentral yang berkaitan langsung dengan efektivitas kinerja individu dalam organisasi (Salman et al., 2020). Stephen P. Robbins, seorang pakar terkemuka dalam bidang perilaku organisasi, mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang secara langsung memengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugas kerja (Robbins & DeCenzo, 2015). Robbins menekankan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga perilaku dan sikap yang sesuai dengan tuntutan jabatan serta budaya organisasi.

Lebih lanjut, Robbins memandang kompetensi sebagai elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil. Kompetensi menjadi landasan dalam proses rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, hingga perencanaan suksesi. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi yang tepat pada setiap tingkatan struktur akan memiliki keunggulan dalam membangun kapabilitas institusional secara berkelanjutan.

Dalam regulasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), kompetensi didefinisikan sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif, sesuai dengan peran dan fungsi dalam organisasi. Definisi ini tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor



3/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan a Milik Negara. Regulasi tersebut menetapkan standar kompetensi yang wajib dimiliki oleh jajaran pimpinan dan pegawai, yang dirancang agar mereka mampu mencapai target organisasi secara optimal. Standar ini terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu *Leading Business*, yang mencakup kemampuan strategis dalam mengelola usaha dan mendorong inovasi, serta *Leading People and Organization*, yang menekankan pada kemampuan memimpin sumber daya manusia dan mengelola organisasi secara berkelanjutan.

Untuk mendukung implementasinya, disusun Kamus Kompetensi BUMN sebagai referensi resmi dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, serta pengembangan karier pegawai. Kamus ini mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang dianggap relevan dan strategis bagi keberhasilan organisasi. Selain itu, Kementerian BUMN juga menetapkan nilai-nilai utama yang dikenal dengan akronim AKHLAK, yakni: Amanah (memegang teguh kepercayaan), Kompeten (terus belajar dan mengembangkan kapabilitas), Harmonis (saling menghargai dan peduli), Loyal (mengutamakan kepentingan bangsa dan negara), Adaptif (responsif terhadap perubahan dan inovasi), serta Kolaboratif (membangun kerjasama yang sinergis). Nilai-nilai ini ditetapkan sebagai landasan perilaku kerja di seluruh lingkungan BUMN.

Penilaian terhadap kompetensi pegawai dilakukan secara periodik melalui metode terstandar, seperti Assessment Center, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan merancang program pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjadi strategi utama dalam memperkuat daya saing dan profesionalisme tata kelola perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada pencapaian target kinerja, tetapi juga membangun



si kelembagaan yang kokoh dan berorientasi pada keberlanjutan a panjang.

2.1.2 Jenis-Jenis Kompetensi

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kompetensi tidak dipahami sebagai konsep yang tunggal, melainkan terdiri atas berbagai jenis yang saling melengkapi dalam mendukung efektivitas individu dan organisasi. Pembagian jenis kompetensi ini bertujuan untuk mengklasifikasikan dimensi kemampuan kerja yang relevan, terutama dalam sektor jasa perbankan yang membutuhkan kinerja profesional, akurat, dan berorientasi pelayanan. Berikut ini jenis-jenis kompetensi menurut ahli:

1. Kompetensi Menurut Spencer & Spencer (1993)

Kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang secara kausal terkait dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu. Karakteristik dasar ini mencerminkan kualitas internal yang relatif stabil dalam diri seseorang, yang memengaruhi cara ia berpikir, merasa, dan bertindak dalam konteks pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi bukan hanya sekadar keterampilan teknis atau pengetahuan yang dapat dilatih, melainkan juga mencakup aspek-aspek kepribadian yang lebih mendalam dan menjadi fondasi dari perilaku kerja yang konsisten dan unggul. Lebih lanjut (Spencer & Spencer, 1993) mengelompokkan kompetensi ke dalam lima jenis utama, yang masing-masing menjelaskan dimensi-dimensi pembentuk kompetensi secara holistik:

- a. *Motives* (Motivasi) Merupakan dorongan internal yang secara konsisten mendorong individu untuk bertindak dalam cara tertentu. Motif mencerminkan apa yang secara intrinsik penting



bagi seseorang, seperti kebutuhan akan pencapaian, afiliasi, atau kekuasaan.

- b. *Traits* (Sifat Kepribadian) mengacu pada karakteristik fisik dan psikologis yang menyebabkan seseorang menunjukkan respons yang konsisten dalam berbagai situasi. Contoh dari traits ini termasuk kepercayaan diri, kontrol diri, atau daya tahan terhadap stres. Traits bersifat lebih stabil daripada pengetahuan atau keterampilan, dan sering kali merupakan cerminan dari faktor kepribadian yang melekat pada individu.
- c. *Self-Concept* (Konsep Diri) menunjukkan bagaimana individu memandang dirinya sendiri, termasuk sikap, nilai, dan keyakinan pribadi. Konsep diri ini akan memengaruhi perilaku kerja, karena seseorang cenderung bertindak sesuai dengan bagaimana ia melihat dirinya. Misalnya, seseorang yang memandang dirinya sebagai pemimpin yang adil dan visioner akan cenderung mengambil keputusan yang mencerminkan nilai-nilai tersebut. Dalam pengembangan kompetensi, perubahan dalam self-concept memerlukan pendekatan yang lebih mendalam, seperti pelatihan berbasis refleksi atau coaching individual.
- d. *Knowledge* (Pengetahuan) Merupakan informasi atau pemahaman yang dimiliki seseorang terkait dengan bidang tertentu. Pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, atau pengalaman kerja. Dalam kerangka kompetensi, knowledge menjadi fondasi penting bagi pengambilan keputusan yang tepat dan pelaksanaan tugas yang akurat. Di sektor perbankan, misalnya, pengetahuan tentang produk keuangan, regulasi perbankan, dan manajemen risiko menjadi bagian penting dari kompetensi fungsional pegawai.



- e. *Skill* (Keterampilan) mengacu pada kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu secara efektif. Keterampilan bisa bersifat kognitif (seperti analisis data atau pemecahan masalah) maupun psikomotorik (seperti penggunaan perangkat lunak atau pengoperasian mesin). *Skill* umumnya lebih mudah dikembangkan dibandingkan dimensi kompetensi lainnya, dan sering kali menjadi fokus utama dalam program pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kelima jenis kompetensi ini memiliki tingkat kedalaman yang berbeda-beda. *Motives*, *traits*, dan *self-concept* berada pada tingkat kompetensi yang lebih dalam dan bersifat lebih sulit diukur maupun diubah, sedangkan *knowledge* dan *skill* lebih permukaan dan lebih mudah dilatih serta diamati. Oleh karena itu, dalam desain pelatihan atau pengembangan sumber daya manusia, pendekatan terhadap setiap jenis kompetensi perlu disesuaikan dengan tingkat kompleksitasnya.

Model kompetensi yang ditawarkan oleh Spencer dan Spencer ini memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam memahami kinerja pegawai secara menyeluruh. Dalam penerapannya diorganisasi modern seperti PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo, pemahaman terhadap lima dimensi kompetensi ini menjadi landasan penting dalam menyusun strategi peningkatan kualitas SDM, baik dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, maupun pengembangan karier.

2. Kompetensi Menurut Robbins & Judge (2017)

Pandangan (Robbins & Judge, 2017) dalam karya klasiknya *Organizational Behavior*, memaparkan bahwa kompetensi merupakan perangkat kemampuan yang diperlukan individu untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi modern. Dalam manajemen organisasi, mereka mengidentifikasi tiga kategori utama kompetensi yang saling melengkapi dan menentukan keberhasilan seseorang dalam



jalankan perannya, yaitu kompetensi teknis, kompetensi interpersonal, dan kompetensi konseptual.

- a. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*) merujuk pada kemampuan individu dalam menggunakan metode, prosedur, teknik, atau teknologi tertentu yang relevan dengan bidang pekerjaannya. Hal ini mencakup pemahaman atas sistem kerja, operasionalisasi perangkat teknologi, serta keterampilan menyelesaikan tugas rutin dengan tingkat akurasi tinggi. Di sektor perbankan, misalnya, kompetensi teknis mencakup penguasaan sistem informasi perbankan, prosedur transaksi keuangan, analisis laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap regulasi OJK. Robbins dan Judge menekankan bahwa kompetensi ini menjadi syarat minimum bagi efektivitas kerja dalam fungsi spesifik atau operasional.
- b. Kompetensi Interpersonal (*Human Competence*) hal ini mencerminkan kapasitas individu dalam membangun, mempertahankan, dan mengelola hubungan kerja yang sehat dan produktif. Termasuk dalam dimensi ini adalah kemampuan komunikasi, empati, kerja sama tim, penyelesaian konflik, dan sensitivitas sosial. Dalam organisasi jasa seperti bank, keberhasilan pelayanan sangat bergantung pada keterampilan interpersonal pegawai, khususnya dalam berinteraksi dengan nasabah, rekan kerja, maupun atasan. Robbins dan Judge menekankan bahwa kompetensi ini menjadi sangat penting seiring meningkatnya kompleksitas kerja yang menuntut kolaborasi lintas fungsi dan budaya.
- c. Kompetensi Konseptual (*Conceptual Competence*) adalah kemampuan berpikir abstrak, memahami situasi secara menyeluruh, serta mengintegrasikan berbagai informasi untuk



mengambil keputusan yang tepat. Kompetensi ini memungkinkan individu untuk menganalisis permasalahan strategis, merancang solusi inovatif, dan memahami keterkaitan antarunit dalam organisasi. Kompetensi konseptual sangat krusial pada level manajerial dan kepemimpinan, di mana pengambilan keputusan tidak lagi bersifat operasional, melainkan strategis dan berdampak jangka panjang. Robbins dan Judge mengaitkan kompetensi ini dengan kemampuan berpikir sistemik, orientasi masa depan, serta kecakapan dalam menghadapi ketidakpastian.

Ketiga jenis kompetensi ini menurut Robbins dan Judge tidak bersifat terpisah, melainkan saling berinteraksi dan mendukung satu sama lain. Seorang pegawai yang unggul bukan hanya yang mahir secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan interpersonal yang baik serta kecerdasan konseptual dalam memahami gambaran besar organisasi. Dalam organisasi seperti PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo, klasifikasi kompetensi ini dapat digunakan sebagai kerangka kerja dalam penyusunan sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier pegawai secara menyeluruh.

3. Kompetensi Menurut Boyatzis (1982)

Dalam karya (Boyatzis, 1982) dengan judul *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, memperkenalkan pendekatan kompetensi berbasis perilaku (*behavioral approach*) yang menekankan pada karakteristik individu yang benar-benar memengaruhi kinerja dalam suatu jabatan atau fungsi kerja tertentu. Ia mendefinisikan kompetensi sebagai *capacity that exists in a person that leads to behavior which meets the job demands within the parameters of the organizational environment, and that, in turn, brings about desired results*. Dengan kata lain, kompetensi bukan sekadar apa yang diketahui atau dikuasai seseorang, melainkan mencakup karakteristik internal yang



endorong perilaku nyata yang menghasilkan kinerja optimal. Boyatzis membagi kompetensi ke dalam dua kategori utama yang sangat esensial dalam pengelolaan sumber daya manusia:

- a. *Threshold Competencies* adalah jenis kompetensi minimum yang diperlukan agar seseorang mampu melaksanakan pekerjaannya secara memadai. Kompetensi ini tidak membedakan antara karyawan yang unggul dan yang rata-rata, namun tetap bersifat mendasar sebagai prasyarat kinerja. Contoh kompetensi ambang meliputi integritas, tanggung jawab, kemampuan komunikasi dasar, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Dalam lingkungan kerja profesional seperti di PT. Bank Negara Indonesia (BNI), kompetensi ini mencakup pengetahuan dasar mengenai produk dan layanan perbankan, kemampuan menjalankan prosedur operasional standar, serta menjaga etika kerja dalam pelayanan terhadap nasabah.
- b. *Differentiating Competencies* berbeda dari kompetensi ambang, *differentiating competencies* merupakan jenis kompetensi yang menjadi pembeda antara karyawan yang memiliki kinerja biasa dengan mereka yang menunjukkan kinerja luar biasa. Kompetensi ini mencerminkan karakteristik yang lebih dalam dan strategis, seperti inisiatif, kreativitas, empati, semangat berprestasi, serta kemampuan memengaruhi orang lain secara positif. Boyatzis menegaskan bahwa keberadaan kompetensi pembeda inilah yang sering kali menjadi indikator bagi pengembangan karier dan peran kepemimpinan. Di BNI, misalnya, pegawai yang tidak hanya sekadar menjalankan tugas, tetapi juga mampu memberikan solusi proaktif kepada nasabah, menunjukkan kepemimpinan kolaboratif, serta menciptakan



efisiensi kerja baru, dapat dikategorikan memiliki *differentiating competencies* yang tinggi.

Model kompetensi ini memberikan kerangka yang kuat bagi manajemen SDM dalam menyeleksi, menilai, dan mengembangkan pegawai. Organisasi yang mampu mengenali dan mengembangkan kedua jenis kompetensi ini akan lebih siap dalam menghadapi tantangan, meningkatkan kinerja institusional, dan menciptakan budaya kerja unggul yang berorientasi hasil.

2.1.3 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi merupakan tanda atau ciri yang dapat diamati dan diukur dari perilaku, sikap, dan kinerja individu yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki kompetensi tertentu. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, indikator kompetensi digunakan sebagai dasar untuk melakukan asesmen, penilaian kinerja, pengembangan karier, serta perancangan pelatihan dan pendidikan pegawai. Menurut (Spencer & Spencer, 1993), indikator kompetensi adalah *observable and measurable characteristics* yang mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan suatu peran atau tugas kerja secara efektif. Indikator ini biasanya dinyatakan dalam bentuk perilaku yang konsisten dan berulang dalam situasi kerja tertentu. Secara umum, indikator kompetensi dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis kompetensi berikut:

1. Indikator Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis mengacu pada keahlian dan pengetahuan spesifik yang berkaitan langsung dengan bidang pekerjaan. Indikatornya mencakup:

- a. Kemampuan menggunakan sistem informasi perbankan (misalnya: *Finacle, Core Banking*).
- b. Ketepatan dalam menangani transaksi keuangan.



- c. Pemahaman terhadap prosedur operasional standar dan regulasi perbankan.
- d. Kemampuan melakukan analisis risiko kredit atau data nasabah.
- e. Kualitas akurasi laporan keuangan dan audit internal.
- f. Indikator ini sangat penting dalam peran seperti teller, analis kredit, atau *back-office staff*.

2. Indikator Kompetensi Interpersonal

Kompetensi interpersonal berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjalin hubungan dan berinteraksi secara efektif dengan orang lain. Indikatornya mencakup:

- a. Kemampuan membangun komunikasi yang jelas dan empatik dengan nasabah dan rekan kerja.
- b. Sikap kooperatif dan kolaboratif dalam tim kerja.
- c. Keterampilan dalam menangani keluhan atau konflik pelanggan secara profesional.
- d. Keterbukaan terhadap masukan dan kesediaan mendengarkan pendapat orang lain.
- e. Kecakapan dalam membangun kepercayaan dan menjunjung etika pelayanan.
- f. Indikator ini krusial pada jabatan *frontliner* dan *customer service*.

3. Indikator Kompetensi Konseptual

Kompetensi ini berfokus pada kemampuan berpikir abstrak, analitis, dan strategis. Indikator yang umum digunakan:

- a. Kemampuan mengidentifikasi akar masalah dan memberikan solusi inovatif.
- b. Kemampuan menyusun rencana kerja yang terstruktur dan realistis.
- c. Kecakapan dalam membaca tren pasar atau dinamika organisasi.
- d. Kemampuan berpikir sistemik dalam mengambil keputusan.



- e. Ketelitian dalam menganalisis data dan implikasi kebijakan.
- f. Indikator ini biasanya diobservasi pada jabatan manajerial atau pengambil kebijakan.

4. Indikator Kompetensi Manajerial

Kompetensi ini mencakup dimensi kepemimpinan dan pengelolaan tim. Indikatornya antara lain:

- a. Kemampuan menetapkan target dan mengarahkan tim untuk mencapainya.
- b. Keterampilan dalam memotivasi dan mengembangkan anggota tim.
- c. Kemampuan dalam melakukan evaluasi kinerja dan memberi umpan balik konstruktif.
- d. Ketangguhan dalam menghadapi tekanan dan mengambil keputusan penting.
- e. Komitmen terhadap hasil kerja dan efektivitas operasional unit.
- f. Indikator ini menjadi fokus dalam penilaian calon supervisor, manajer, dan pimpinan unit.

5. Indikator Kompetensi Sosial-Kultural

Kompetensi ini menilai sejauh mana individu mampu bekerja secara inklusif dan etis dalam lingkungan sosial yang beragam. Indikatornya meliputi:

- a. Kepedulian terhadap keberagaman budaya, gender, dan nilai.
- b. Kemampuan beradaptasi dengan cepat di lingkungan sosial baru.
- c. Kesadaran terhadap dampak sosial dari tindakan kerja.
- d. Kesesuaian perilaku dengan nilai-nilai organisasi, seperti AKHLAK dalam BUMN.
- e. Komitmen terhadap pelayanan publik yang adil dan transparan.



Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi individu dalam dunia kerja tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kompetensi dipandang sebagai produk dari proses belajar, pengalaman kerja, pengaruh lingkungan organisasi, serta dimensi psikologis individu. Dengan demikian, untuk memahami dan mengembangkan kompetensi secara efektif, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya.

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan formal dan program pelatihan merupakan faktor utama yang membentuk kompetensi awal individu. Melalui pendidikan, individu memperoleh dasar pengetahuan dan pola berpikir yang relevan dengan bidang kerjanya. Sementara itu, pelatihan kerja (training) memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan *non-teknis* secara praktis. (Robbins & Judge, 2017) menekankan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan berkelanjutan merupakan strategi penting untuk memperkuat kompetensi pegawai, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap pembentukan kompetensi, terutama dalam hal keterampilan praktis, intuisi profesional, dan pemahaman kontekstual terhadap dinamika organisasi. (Spencer & Spencer, 1993) menyatakan bahwa pengalaman langsung menghadapi tantangan kerja, interaksi dengan berbagai tipe pelanggan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan operasional memperkaya dimensi kompetensi yang tidak bisa diperoleh hanya dari pelatihan formal.



Lingkungan Organisasi

Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur kerja, dan sistem insentif turut memengaruhi sejauh mana kompetensi individu dapat berkembang. Organisasi dengan budaya kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap inovasi, dan mendukung pembelajaran akan menciptakan ruang bagi pegawai untuk mengekspresikan dan mengasah kompetensinya. Sebaliknya, lingkungan yang kaku, otoriter, atau tidak memberi ruang pertumbuhan dapat menghambat ekspansi kompetensi meskipun individu memiliki potensi tinggi.

4. Motivasi dan Minat

Motivasi intrinsik dan minat kerja merupakan penggerak internal yang mendorong individu untuk mengembangkan dirinya secara berkelanjutan. (Boyatzis, 1982) menjelaskan bahwa motivasi termasuk dalam kategori kompetensi terdalam (*motive-based competence*) yang memengaruhi perilaku secara konsisten. Individu dengan motivasi tinggi akan lebih antusias dalam mengikuti pelatihan, mencari tantangan baru, dan menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi standar.

5. Kepribadian dan Nilai Pribadi

Sifat kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman baru, kepercayaan diri, ketekunan, serta nilai-nilai kerja (seperti integritas dan disiplin) menjadi fondasi dari dimensi kompetensi perilaku. (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa dimensi kepribadian yang selaras dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya organisasi akan memperkuat manifestasi kompetensi dalam tindakan nyata.

6. Dukungan Organisasi

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah dukungan institusional, seperti sistem manajemen SDM, akses terhadap sumber daya pelatihan, bimbingan dari atasan (*coaching*), dan kejelasan peran kerja. Sistem evaluasi dan promosi yang adil juga akan memotivasi pegawai untuk



ngembangkan kompetensinya sebagai bagian dari jalur karier yang h luas.

Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi sangat penting dalam merancang strategi pengembangan pegawai yang efektif. Dalam institusi seperti PT. Bank Negara Indonesia (BNI), identifikasi terhadap kebutuhan kompetensi dan faktor-faktor yang memengaruhinya dapat dijadikan dasar dalam menyusun program pelatihan, perencanaan karier, serta sistem penilaian berbasis kinerja dan kepuasan kerja. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kompetensi akan lebih unggul dalam adaptasi terhadap perubahan dan peningkatan daya saing.

2.2 Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses yang berasal dari luar individu yang bertujuan untuk memengaruhi dan mendorong seseorang atau kelompok kerja agar bersedia melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut (Ratnawati & Atmaja, 2020) motivasi mencerminkan kecenderungan dalam diri individu untuk terlibat aktif dalam aktivitas kerja yang diarahkan pada pencapaian sasaran tertentu, bukan hanya untuk memperoleh kepuasan, tetapi juga sebagai bentuk kerelaan dan kesenangan dalam bekerja. Motivasi berawal dari adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, menimbulkan ketegangan internal, dan mendorong individu melakukan tindakan menuju pencapaian tujuan, yang pada akhirnya membawa pada rasa puas ketika kebutuhan tersebut berhasil dipenuhi.

Motivasi kerja dipandang sebagai faktor krusial dalam memprediksi perilaku kerja karyawan karena memengaruhi tidak hanya inisiasi tindakan kerja, tetapi juga intensitas, arah, dan ketekunan perilaku tersebut dalam



a waktu tertentu (Guo & Chelliah, 2024). Motivasi kerja mencakup intrinsik seperti nilai pribadi, tujuan hidup, dan rasa makna dalam pekerjaan serta faktor ekstrinsik seperti imbalan, pengakuan, dan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, kreativitas, dan ketahanan dalam mencapai target organisasi. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis mendasar yang menentukan keterlibatan dan produktivitas seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Motivasi kerja adalah kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, mengarahkan perilaku kerja, serta mempertahankan intensitas dan ketekunan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini mencakup aspek psikologis, emosional, dan lingkungan yang memengaruhi gairah serta komitmen individu dalam bekerja secara optimal (Pariakan et al., 2023). Hal serupa dijelaskan oleh (Widodo & Yandi, 2022), motivasi kerja merupakan tindakan dan serangkaian faktor internal maupun eksternal yang mendorong dan memengaruhi karyawan untuk menunjukkan kinerja optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini mencakup kebutuhan, harapan, penghargaan, serta suasana kerja yang mampu menumbuhkan semangat dan dedikasi dalam bekerja.

Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai performa terbaik merupakan elemen strategis dalam menciptakan output yang berdampak positif dan berkelanjutan bagi perusahaan. (Mulia & Saputra, 2021) menegaskan bahwa upaya untuk memotivasi karyawan tidak terlepas dari pentingnya membangun etos kerja yang kuat di seluruh lapisan organisasi. Motivasi yang efektif hanya dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang sehat, suportif, dan dipimpin oleh manajer atau pimpinan yang mampu menjadi teladan dalam semangat kerja. (Suryati et al., 2023) menyatakan bahwa rasa aman dan nyaman dalam bekerja



itu bergantung pada motivasi intrinsik yakni dorongan dari dalam diri individu yang muncul ketika pekerjaan dipersepsikan memiliki makna dan tujuan yang sesuai dengan nilai-nilai personal. Motivasi semacam ini mendorong karyawan untuk tidak sekadar memenuhi target, tetapi juga menunjukkan dedikasi dan komitmen yang tinggi terhadap kualitas kerja. Sejalan dengan itu, McClelland dalam (Sanjaya et al., 2025) menjelaskan bahwa kebutuhan untuk berprestasi merupakan salah satu bentuk motivasi dominan yang mendorong seseorang untuk meningkatkan harga diri dan memberikan kontribusi sosial yang signifikan. Dengan demikian, menciptakan sistem kerja yang mampu memelihara motivasi intrinsik dan memenuhi kebutuhan aktualisasi diri menjadi salah satu pilar penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang unggul dan berkelanjutan.

2.2.2 Teori Motivasi Kerja

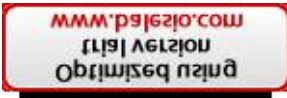
Untuk memahami bagaimana motivasi memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, berbagai teori motivasi telah dikembangkan oleh para ahli. Setiap teori memiliki pendekatan yang berbeda dalam menjelaskan faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk bekerja dan mempertahankan komitmennya terhadap tujuan organisasi. Beberapa teori menitikberatkan pada kebutuhan dasar manusia, sementara yang lain menyoroiti proses kognitif dan penilaian individu terhadap usaha, imbalan, serta nilai personal terhadap hasil yang diharapkan. Pemahaman terhadap teori-teori ini penting untuk menempatkan motivasi kerja dalam kerangka ilmiah yang terukur, sehingga dapat dijadikan dasar dalam menganalisis dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan organisasi, termasuk pada sektor perbankan. Berikut ini beberapa teori motivasi kerja yang relevan untuk dibahas dalam penelitian ini.

1. Teori Harapan (Expectancy Theory) oleh Victor Vroom



Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikembangkan oleh or H. Vroom (1964) menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang terbentuk dari hasil pertimbangan rasional atas harapan bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan menghasilkan imbalan tertentu, dan imbalan tersebut bernilai penting bagi individu. Dengan kata lain, motivasi dipandang sebagai proses psikologis yang dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu *expectancy*, *instrumentality*, dan *valence*.

- a. *Expectancy* merujuk pada keyakinan individu bahwa upaya yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang diharapkan. Tingkat *expectancy* dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kompetensi, ketersediaan sumber daya, serta dukungan organisasi. Seseorang akan termotivasi jika ia percaya bahwa semakin besar usahanya, semakin tinggi pula pencapaian kinerjanya.
- b. *Instrumentality* adalah persepsi bahwa kinerja yang baik akan diikuti oleh imbalan yang sesuai. Tingkat *instrumentality* bergantung pada transparansi sistem penghargaan, kepercayaan terhadap pemimpin, serta konsistensi organisasi dalam memberikan penghargaan. Jika seorang pegawai yakin bahwa kinerja tinggi akan mendapatkan bonus atau promosi, maka *instrumentality* akan meningkat.
- c. *Valence* adalah tingkat pentingnya suatu imbalan bagi individu, yang bersifat subjektif dan personal. Seseorang akan termotivasi jika ia menganggap imbalan yang dijanjikan memiliki nilai yang signifikan, seperti peningkatan status, pengakuan, insentif finansial, atau keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.



Vroom merumuskan hubungan antara ketiga komponen tersebut dalam bentuk persamaan

$$\text{Motivasi} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

Jika salah satu komponen bernilai nol, maka motivasi tidak akan muncul, karena motivasi bersifat multiplikatif. Oleh karena itu, ketiga komponen harus hadir secara simultan untuk menghasilkan dorongan motivasional yang optimal. Teori harapan sangat tepat digunakan untuk menjelaskan bagaimana kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan memiliki ekspektasi yang lebih kuat terhadap hasil kerjanya, sementara sistem penghargaan yang adil dan bermakna akan memperkuat persepsi instrumentality dan valence. Teori ini menekankan pentingnya persepsi individu terhadap keterkaitan antara usaha, kinerja, dan imbalan dalam membentuk motivasi kerja yang berkelanjutan.

2. *Self-Determination Theory*

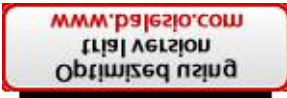
Self-Determination Theory (SDT) merupakan salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1985. Teori ini menekankan pentingnya motivasi yang berasal dari dalam diri individu (motivasi intrinsik), dan bagaimana lingkungan eksternal dapat mendukung atau menghambat perkembangan motivasi tersebut. Dalam SDT, motivasi manusia ditopang oleh tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu **otonomi**, **kompetensi**, dan **keterhubungan** (Ryan & Deci, 2017). Ketiga elemen ini dianggap esensial dalam mendukung pertumbuhan pribadi, kesejahteraan psikologis, dan kinerja yang optimal, termasuk dalam lingkungan kerja.



Kerangka konseptual dalam SDT banyak digunakan untuk memahami bagaimana motivasi berkembang secara alami dalam diri karyawan dan bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pemenuhan kebutuhan psikologis tersebut (Medina-Garrido et al., 2017). Dalam lingkungan organisasi, khususnya di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo, pemahaman terhadap teori ini penting untuk menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik pegawai dapat mendorong kepuasan kerja dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Otonomi berkaitan dengan sejauh mana pegawai merasa memiliki kendali atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kompetensi merujuk pada perasaan mampu dan terampil dalam menyelesaikan tugas, sedangkan keterhubungan mencerminkan kualitas hubungan sosial yang positif di tempat kerja.

Dengan memperhatikan ketiga kebutuhan tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, sehingga mendorong pegawai untuk lebih terlibat, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Berikut merupakan penjabaran kebutuhan dasar dalam *Self-Determination Theory*:

- a. Otonomi: Memberikan pegawai keleluasaan dalam pengambilan keputusan serta cara menyelesaikan tugas, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Kompetensi: Menyediakan tantangan kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai, disertai umpan balik yang konstruktif agar pegawai merasa mampu dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya.
- c. Keterhubungan: Membangun hubungan interpersonal yang positif, baik antarpegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan,



sehingga menciptakan rasa saling menghargai dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi kerja merupakan konsep multidimensional yang mencakup dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi arah, intensitas, dan persistensi perilaku kerja individu (Broeck et al., 2021). Dalam organisasi modern seperti perbankan, pemahaman mendalam tentang jenis-jenis motivasi menjadi kunci dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Berikut ini beberapa klasifikasi motivasi kerja:

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan yang berasal dari dalam diri individu, di mana seseorang bekerja karena aktivitas tersebut *dianggap* menyenangkan, menantang, atau bermakna secara pribadi. Individu dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang kuat, kreativitas yang lebih tinggi, dan kepuasan kerja yang mendalam (Ryan & Deci, 2017).

2. Motivasi Ekstrinsik

Berbeda dari motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik muncul dari faktor-faktor luar yang mendorong individu untuk bekerja guna memperoleh ganjaran atau menghindari hukuman. Bentuk-bentuk motivasi ekstrinsik yang umum di dunia kerja meliputi gaji, bonus, promosi jabatan, pengakuan dari atasan, serta jaminan kerja (Robbins & Judge, 2017). Teori Expectancy dari Vroom (1964) menjelaskan bahwa individu akan termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan menghasilkan reward yang diinginkan.



Motivasi Positif dan Negatif

Motivasi juga dapat diklasifikasikan berdasarkan valensi emosionalnya, yakni menjadi motivasi positif dan negatif.

- a. Motivasi positif merupakan dorongan untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai hasil yang menyenangkan, seperti memperoleh penghargaan atau pengakuan. Ini selaras dengan prinsip penguatan positif dalam teori *Reinforcement* (Skinner, 1953).
- b. Motivasi negatif, sebaliknya, melibatkan dorongan untuk bertindak guna menghindari konsekuensi yang tidak menyenangkan, seperti teguran, penurunan jabatan, atau sanksi lainnya.

4. Motivasi Berdasarkan Kebutuhan (Teori McClelland)

David McClelland (1961) mengembangkan teori kebutuhan (*Needs Theory*) yang menjelaskan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan dominan, yakni:

- a. *Need for Achievement* (nAch): dorongan untuk meraih prestasi tinggi dan memenuhi standar unggul secara pribadi. Karyawan dengan nAch tinggi cenderung menyukai tugas menantang dan bertanggung jawab atas hasilnya.
- b. *Need for Affiliation* (nAff): dorongan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis dan diterima dalam kelompok. Pegawai dengan nAff tinggi lebih nyaman bekerja dalam tim yang kolaboratif.
- c. *Need for Power* (nPow): keinginan untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan mengontrol orang lain atau proses organisasi. Kebutuhan ini dapat bersifat personal atau institusional.



Motivasi Hedonis vs Eudaimonik

Motivasi hedonis dan eudaimonik berasal dari filsafat moral Yunani dan mulai banyak diadopsi dalam psikologi positif dan ilmu organisasi.

- a. Motivasi Hedonis merujuk pada dorongan untuk mencapai kesenangan, kenyamanan, dan kebahagiaan jangka pendek. Dalam dunia kerja, ini tampak pada kecenderungan mengejar gaji tinggi, fasilitas mewah, atau fleksibilitas waktu kerja.
- b. Motivasi Eudaimonik, sebaliknya, berakar pada pencarian makna, aktualisasi diri, dan kontribusi jangka panjang. Pegawai dengan motivasi eudaimonik termotivasi untuk tumbuh secara pribadi, melakukan pekerjaan bermakna, dan memberi dampak positif bagi organisasi dan masyarakat.

2.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut (Hasibuan, 2020;142) motivasi kerja dapat dikenali melalui beberapa indikator utama yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dasar manusia dalam lingkungan kerja.

1. kebutuhan fisik, yaitu dorongan dalam diri individu untuk memenuhi hal-hal yang bersifat material dan biologis. Pemenuhan kebutuhan ini dapat terlihat melalui pemberian gaji yang layak, bonus kinerja, uang lembur, serta tunjangan makan dan transportasi bagi karyawan.
2. Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, yang mengacu pada pentingnya organisasi menyediakan lingkungan kerja yang aman, stabil, dan nyaman. Bentuk pemenuhannya mencakup jaminan keselamatan kerja, program pensiun, dan ketersediaan alat pelindung kerja yang memadai demi mengurangi risiko kecelakaan atau kerugian fisik.



Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan individu untuk menjalin hubungan dan berinteraksi dengan orang lain. Hal ini diwujudkan melalui pembentukan relasi pertemanan di tempat kerja, diterimanya individu dalam kelompok sosial, serta terpenuhinya rasa dicintai dan mencintai sebagai makhluk sosial.

4. Kebutuhan akan penghargaan, yakni keinginan individu untuk diakui atas kemampuan dan pencapaiannya. Penghargaan dari atasan atas prestasi kerja, rasa hormat dari rekan kerja, serta pengakuan terhadap kontribusi individu akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi untuk terus bekerja lebih baik.

2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal, yang menggerakkan seseorang untuk bertindak guna mencapai suatu tujuan. Dalam berbagai aspek kehidupan mulai dari ranah personal hingga dunia kerja motivasi memainkan peran krusial dalam menentukan arah dan intensitas tindakan seseorang. Meski begitu, motivasi tidak muncul secara spontan; ada sejumlah faktor yang membentuk dan memengaruhi tingkat motivasi setiap individu. Berikut faktor utama yang secara signifikan menentukan tingkat motivasi:

1. Faktor Internal

Faktor internal berkaitan erat dengan dinamika psikologis, kondisi emosional, serta karakteristik individual yang bersifat personal. Beberapa aspek penting dari faktor ini meliputi:

- a. Tujuan Pribadi: Individu yang memiliki tujuan yang terdefinisi dengan baik cenderung menunjukkan dorongan motivasional yang lebih tinggi. Tujuan tersebut memberikan arah, fokus, dan



makna terhadap upaya yang dilakukan, sehingga memperkuat komitmen dalam mencapai hasil yang diharapkan.

- b. Harga Diri dan Keyakinan Diri: Tingkat kepercayaan diri yang tinggi sering kali berkorelasi positif dengan motivasi. Ketika seseorang percaya bahwa dirinya mampu mencapai sesuatu, ia cenderung lebih bersemangat dan gigih dalam menghadapi tantangan.
- c. Minat dan Gairah (*Passion*): Ketertarikan mendalam terhadap suatu bidang atau aktivitas dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Ketika seseorang merasa terhubung secara emosional dengan apa yang dikerjakannya, ia akan terdorong untuk terus belajar, tumbuh, dan berinovasi.
- d. Pemenuhan Kebutuhan Dasar: Mengacu pada teori hierarki kebutuhan Maslow, motivasi individu juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan dasarnya terpenuhi. Mulai dari kebutuhan fisiologis (seperti makan dan istirahat), rasa aman, kasih sayang dan rasa memiliki, hingga kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri semuanya merupakan fondasi yang menopang munculnya motivasi yang berkelanjutan.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal merupakan elemen-elemen yang berasal dari lingkungan di sekitar individu dan memiliki potensi untuk memengaruhi tingkat motivasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor ini mencerminkan dinamika sosial, kondisi kerja, serta interaksi dengan pihak lain di luar diri individu.

- a. Lingkungan Sosial: Dukungan yang diberikan oleh keluarga, teman, maupun rekan kerja dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Interaksi yang positif mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan memperkuat semangat individu dalam menghadapi tugas.



Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan atau tidak suportif berpotensi menurunkan antusiasme dan komitmen kerja.

- b. Penghargaan dan Pengakuan: Pemberian penghargaan atas pencapaian kerja, baik yang bersifat material seperti bonus dan insentif, maupun yang non-material seperti pujian atau pengakuan publik, dapat meningkatkan motivasi karena memberikan rasa dihargai dan diakui.
- c. Kondisi Kerja atau Belajar: Lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan fasilitas yang memadai, suasana yang nyaman, dan hubungan interpersonal yang harmonis berkontribusi positif terhadap motivasi individu. Lingkungan semacam ini menciptakan rasa aman dan mendukung produktivitas.
- d. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi, memberikan arahan yang jelas, dan bersifat suportif terbukti mampu meningkatkan semangat kerja bawahan. Kepemimpinan yang inklusif menciptakan rasa keterlibatan dan meningkatkan motivasi anggota tim untuk berkontribusi secara optimal.

3. Faktor Situasional

Selain pengaruh dari dalam diri maupun lingkungan sekitar, motivasi juga dapat dipengaruhi oleh kondisi situasional tertentu yang bersifat temporer dan kontekstual. Faktor-faktor ini muncul dari dinamika aktivitas sehari-hari dan dapat memengaruhi dorongan seseorang dalam bekerja atau belajar.

- a. Tekanan Waktu: Adanya batas waktu atau tenggat yang jelas sering kali menjadi pemicu peningkatan fokus dan intensitas kerja. Bagi sebagian individu, tekanan waktu mampu menstimulasi kinerja optimal. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, tekanan ini juga dapat menimbulkan stres dan menurunkan motivasi secara keseluruhan.



- b. Kesempatan untuk Berkembang: Ketersediaan peluang untuk meraih tujuan tertentu, seperti promosi jabatan, pelatihan, atau keterlibatan dalam proyek penting, dapat menjadi sumber motivasi yang kuat. Ketika individu melihat adanya jalur untuk pertumbuhan karier atau aktualisasi diri, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan upaya yang lebih besar.
- c. Tantangan yang Relevan: Situasi kerja yang menawarkan tantangan dengan tingkat kesulitan yang seimbang tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit dapat meningkatkan motivasi. Tantangan yang sesuai dengan kapasitas individu mendorong semangat untuk mengatasi hambatan dan mencapai keberhasilan, sementara tugas yang terlalu ringan atau di luar jangkauan kemampuan justru dapat melemahkan motivasi.

4. Faktor Budaya dan Nilai

Budaya dan nilai yang melekat pada individu turut membentuk pola motivasi dalam bekerja. Dalam konteks tertentu, budaya yang menjunjung tinggi etos kerja, loyalitas, dan kolektivitas akan mendorong seseorang untuk berkontribusi lebih dalam organisasi. Nilai-nilai pribadi seperti integritas, rasa tanggung jawab, dan komitmen moral juga menjadi fondasi penting yang menggerakkan individu untuk bertindak melampaui kepentingan pribadi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya dibentuk oleh insentif eksternal, tetapi juga oleh sistem nilai yang tertanam dalam diri dan lingkungan sosialnya.

2.3 Komitmen Kerja

2.3.1 Definisi Komitmen Kerja

Komitmen kerja, yang kerap pula disebut sebagai komitmen organisasi, merujuk pada keterikatan psikologis karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Mowday dalam (Prasetyo, 2024) mendefinisikan



men ini sebagai pengakuan dan partisipasi aktif karyawan dalam isasi, yang tercermin dari keterlibatan signifikan mereka dalam mendukung tujuan perusahaan. Komitmen kerja menjadi indikator perilaku kerja yang mencerminkan sejauh mana seseorang bersedia mengarahkan energi dan kesetiiaannya terhadap institusi tempat ia bernaung.

komitmen kerja mencerminkan tekad karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berkontribusi dalam mewujudkan visi dan misi, serta menunjukkan loyalitas dalam jangka panjang. Menurut (Panigrahi et al., 2023), komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja individu dan organisasi. (Igbomor & Ogbuma, 2024) menemukan bahwa komitmen afektif dan keberlanjutan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, sementara komitmen normatif menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan. Selain itu, pengalaman kerja yang positif, termasuk aspek fisik dan budaya, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis, yang pada gilirannya memperkuat komitmen terhadap organisasi

Komitmen kerja sebagai kekuatan internal yang mendorong individu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sejalan dengan tujuan perusahaan (Ismayanti et al., 2024). komitmen kerja tidak sekadar dilandasi keuntungan pribadi, melainkan juga moralitas dan niat baik. Hal ini sejalan dengan pandangan (Velooso et al., 2021) yang menilai komitmen sebagai bentuk dedikasi dan orientasi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Robbins & Judge, 2017) juga menambahkan bahwa komitmen kerja mencerminkan sikap emosional karyawan terhadap organisasi, apakah mereka merasa senang atau tidak menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Komitmen kerja tercermin dalam keyakinan dan tindakan yang mendorong individu untuk terus terlibat aktif dalam aktivitas organisasi.



urjo et al., 2023) menyoroti dimensi kebanggaan, kesetiaan, dan uan karyawan sebagai unsur penting dari komitmen. (Izzati et al., 2024;19) juga menjelaskan bahwa komitmen mencerminkan loyalitas menyeluruh, yang dapat dilihat dari seberapa lama dan serius perhatian yang diberikan karyawan terhadap tempat kerja mereka. Karyawan dengan komitmen tinggi akan cenderung bertindak sesuai dengan nilai dan aturan perusahaan, sedangkan karyawan yang rendah komitmennya kerap menunjukkan sikap apatis dan kinerja yang tidak optimal.

Komitmen kerja juga mencerminkan kepekaan terhadap tanggung jawab dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen mencakup aspek tindakan dan kemauan, yang berkaitan dengan loyalitas, pengakuan, dan kesediaan untuk terus berkontribusi (Benkarim & Imbeau, 2021). (Sitta Kusuma et al., 2023;100)melengkapi pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa komitmen tidak hanya menyangkut hubungan dengan organisasi, tetapi juga keterlibatan aktif dalam mendukung tim dan kesiapan menghadapi perubahan yang tidak terduga.

Dengan demikian, komitmen kerja dapat dimaknai sebagai keterikatan yang bersifat emosional dan rasional antara karyawan dan perusahaan. Ini tercermin dalam semangat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan aktif dalam menjalankan tugas, serta kesediaan berkontribusi secara sukarela dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan bersama. Komitmen semacam ini tidak hanya berkaitan dengan loyalitas formal, tetapi juga dengan ikatan batin yang memperkuat keselarasan antara individu dan institusi.

2.3.2 Jenis-Jenis Komitmen Kerja

Komitmen kerja bukanlah konsep yang bersifat tunggal atau linier, melainkan terdiri atas sejumlah dimensi yang merefleksikan berbagai bentuk keterikatan psikologis antara karyawan dan organisasi.



haman terhadap jenis-jenis komitmen ini menjadi penting untuk identifikasi motif internal yang mendorong perilaku kerja serta membentuk loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Salah satu pendekatan yang paling berpengaruh dalam kajian perilaku organisasi adalah model tiga komponen komitmen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen dalam (Mendis, 2024). Model ini membagi komitmen kerja ke dalam tiga dimensi utama, yaitu: komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Ketiganya mencerminkan alasan yang berbeda mengapa seorang karyawan memilih untuk tetap berada dalam organisasi apakah karena dorongan emosional (*want to*), pertimbangan rasional (*need to*), atau kewajiban moral (*ought to*). Pemahaman menyeluruh terhadap ketiga jenis komitmen ini memberikan dasar strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan retensi, pengembangan sumber daya manusia, dan membentuk budaya kerja yang berkelanjutan.

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi merasa terhubung secara emosional, mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta memiliki keinginan intrinsik untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
2. Komitmen Keberlanjutan (*Continuance Commitment*) berkaitan dengan kesadaran individu terhadap potensi kerugian baik ekonomi, sosial, maupun profesional yang mungkin timbul apabila mereka meninggalkan organisasi. Dalam hal ini, karyawan bertahan karena merasa perlu, bukan semata-mata karena keinginan pribadi.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) mencerminkan rasa tanggung jawab moral atau kewajiban yang dirasakan oleh individu untuk tetap bersama organisasi. Dimensi ini sering terbentuk melalui norma sosial, nilai budaya, atau proses internalisasi selama masa



orientasi dan pelatihan, yang menekankan pentingnya loyalitas dan dedikasi terhadap institusi.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Komitmen kerja tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui interaksi kompleks antara faktor internal pribadi karyawan dan faktor eksternal dari lingkungan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa komitmen kerja dipengaruhi oleh beragam variabel psikologis, situasional, dan struktural yang secara langsung maupun tidak langsung membentuk sikap dan perilaku individu terhadap pekerjaannya. Memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen kerja menjadi penting bagi organisasi dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Berikut ini adalah pendapat ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja.

1. Steers & Porter (1983) menggolongkan faktor-faktor yang mengaruhi terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian berikut:
 - a. Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi dan nilai-nilai personal.
 - b. Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.
 - c. Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan



d. Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

2. Penelitian Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) mencoba melihat kontribusi dari keempat anteseden di atas tidak hanya pada komitmen afektif tetapi pada keseluruhan komitmen organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa:

- a. Keterandalan organisasi, kepuasan kerja, serta persepsi terhadap manajemen partisipatif memberikan kontribusi yang cukup tinggi terhadap komitmen afektif.
- b. Persepsi terhadap manajemen partisipatif memiliki kontribusi yang signifikan pada komitmen normatif.
- c. Tidak ditemukan anteseden yang signifikan pada komitmen berkelanjutan

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Secara umum, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai kondisi emosional yang muncul sebagai respons terhadap pengalaman kerja yang dirasakan, baik dalam bentuk positif maupun negatif (Sinambela, 2020). Kepuasan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kompensasi yang diterima, kondisi lingkungan kerja, hubungan interpersonal antar kolega, hingga peluang pengembangan karier yang tersedia (A. Rizal & Samiyah, 2025). Ketika harapan karyawan terhadap aspek-aspek tersebut terpenuhi, maka tingkat kepuasan cenderung meningkat, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan keterikatan mereka terhadap organisasi.



Pada dasarnya, setiap individu memiliki kebutuhan dan ekspektasi yang berbeda. Oleh karena itu, persepsi terhadap kepuasan kerja bersifat subjektif dan sangat personal. Ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas kerja dapat menurunkan kepuasan dan berdampak pada tingginya tingkat ketidakhadiran (absensi) serta perputaran tenaga kerja (turnover) (Siswati & Wardani, 2025). Fenomena ini dapat mengganggu stabilitas operasional organisasi, terutama jika tidak segera diatasi.

Kepuasan kerja sering dipahami sebagai kondisi emosional yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak. Dalam konteks perilaku organisasi modern, kepuasan ini mencerminkan sikap umum karyawan terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan mereka, termasuk tugas, lingkungan, rekan kerja, serta atasan (Judge et al., 2020). Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku positif, antusiasme kerja, dan keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap pekerjaan sering kali dihubungkan dengan sikap apatis, menurunnya motivasi, dan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Miao et al., 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai indikator kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga sebagai faktor penting dalam mendorong produktivitas dan loyalitas kerja.

Berdasarkan berbagai pandangan yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan respons afektif individu terhadap pengalaman kerja yang dijalannya. Tingkat kepuasan tersebut bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi personal terhadap lingkungan kerja, relasi sosial, serta sejauh mana ekspektasi individu terpenuhi. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal, karyawan perlu menjalin interaksi yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, serta menyesuaikan diri dengan norma dan aturan yang berlaku dalam organisasi.



Teori-Teori Kepuasan Kerja

Pemahaman tentang kepuasan kerja tidak dapat dilepaskan dari kerangka teoretis yang menjelaskan bagaimana dan mengapa individu merasakan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Menurut Sihombing dalam (Binter, 2024), terdapat tiga teori utama yang sering digunakan untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Teori Selisih (*Discrepancy Theory*) menjelaskan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul dari adanya perbedaan antara apa yang diharapkan atau dibutuhkan oleh individu dengan kenyataan yang ia rasakan dalam pekerjaannya. Apabila kondisi aktual mendekati atau melebihi harapan, maka kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, semakin besar kesenjangan antara harapan dan realitas, terutama jika harapan tidak terpenuhi pada aspek yang dianggap penting, maka tingkat ketidakpuasan juga akan meningkat. Menariknya, perbedaan yang bersifat positif yakni ketika kenyataan lebih baik daripada yang diharapkan juga akan menghasilkan kepuasan, meskipun secara teknis tetap merupakan bentuk *discrepancy*.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) berangkat dari asumsi bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap keadilan dalam lingkungan kerjanya. Karyawan cenderung melakukan perbandingan antara input (usaha, kompetensi, pengalaman, dan waktu kerja) dengan outcome (gaji, tunjangan, pengakuan, promosi) yang mereka terima, serta membandingkannya dengan rekan kerja atau kondisi masa lalu mereka sendiri. Jika rasio antara input dan outcome dirasa seimbang (adil), maka kepuasan akan muncul. Sebaliknya, ketidakseimbangan baik berupa kelebihan atau



kekurangan dapat memicu perasaan tidak puas, karena adanya ketidaksesuaian persepsi terhadap keadilan.

3. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikembangkan oleh Herzberg mengkategorikan faktor-faktor kerja ke dalam dua kelompok: *motivators* dan *hygiene factors*. *Motivators* merupakan faktor intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan. Faktor-faktor ini berkontribusi langsung terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, *hygiene factors* adalah faktor ekstrinsik seperti kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan atau rekan kerja, kondisi fisik tempat kerja, dan kompensasi. Meskipun *hygiene factors* tidak secara langsung menimbulkan kepuasan, ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Artinya, keberadaan motivator akan meningkatkan kepuasan, sedangkan kekurangan *hygiene factors* akan menurunkan kepuasan.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai respons emosional positif atau negatif yang timbul dari persepsi individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan ini mencerminkan evaluasi subjektif karyawan terhadap sejauh mana pekerjaan mereka memenuhi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadi. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja secara komprehensif, para ahli telah mengembangkan beberapa indikator yang mencerminkan dimensi utama dari pengalaman kerja sehari-hari. Menurut Robbins dan Judge (2022) serta Spector (1997), terdapat lima aspek umum yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan terhadap gaji (*satisfaction with pay*): Mengukur sejauh mana karyawan merasa bahwa imbalan finansial yang mereka terima



aik berupa gaji pokok maupun tunjangan adalah adil dan sepadan dengan kontribusi, tanggung jawab, serta standar industri.

2. Kepuasan terhadap promosi (*satisfaction with promotion*): Berhubungan dengan persepsi terhadap peluang pengembangan karier dan mobilitas vertikal. Rasa puas akan meningkat jika sistem promosi dinilai transparan, adil, dan didasarkan pada kinerja.
3. Kepuasan terhadap rekan kerja (*satisfaction with co-workers*): Berkaitan dengan kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Interaksi yang suportif dan kolaboratif di antara karyawan berkontribusi terhadap suasana kerja yang kondusif dan memperkuat kepuasan interpersonal.
4. Kepuasan terhadap atasan langsung (*satisfaction with supervisor*): Merujuk pada penilaian terhadap gaya kepemimpinan atasan, termasuk dalam hal komunikasi, perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, keadilan dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan memberi dukungan.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with the work itself*): Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa isi pekerjaannya bermakna, menantang, dan sesuai dengan keterampilan serta minat pribadi. Kepuasan kerja intrinsik ini menjadi pendorong kuat bagi motivasi dan keterlibatan kerja.

Kelima indikator ini mencerminkan aspek-aspek intrinsik maupun ekstrinsik yang memengaruhi bagaimana seorang individu menilai pekerjaannya secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap indikator kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi dalam merancang kebijakan yang mendukung retensi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan.

2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara karakteristik individu, konteks pekerjaan, dan dinamika organisasi.



Sebuah studi menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama: faktor individu dan faktor organisasi. Pemahaman terhadap determinan ini sangat penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Berikut adalah faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2022), serta Luthans (2011):

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*): Tingkat variasi tugas, otonomi, makna pekerjaan, umpan balik, dan identitas pekerjaan sangat memengaruhi persepsi individu terhadap kepuasan kerja. Model karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Model*) oleh Hackman dan Oldham menjelaskan bahwa pekerjaan yang kaya secara intrinsik akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
2. Kompensasi dan Tunjangan (*Compensation and Benefits*): Gaji, insentif, dan tunjangan yang adil dan kompetitif menjadi aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja, terutama dalam konteks reward eksternal. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi sesuai dengan kontribusi dan beban kerja mereka, maka kepuasan cenderung meningkat.
3. Kesempatan Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*): Peluang untuk pelatihan, promosi, dan pengembangan diri memberikan rasa kemajuan dan pertumbuhan. Ketika organisasi menyediakan jalur karier yang jelas dan mendukung pembelajaran berkelanjutan, karyawan akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.
4. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*): Hubungan antara atasan dan bawahan memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan adil dapat meningkatkan rasa dihargai dan memperkuat loyalitas.



Lingkungan Kerja (*Work Environment*): Faktor-faktor seperti keamanan kerja, kondisi fisik tempat kerja, budaya organisasi, dan suasana kerja turut berpengaruh terhadap kenyamanan psikologis karyawan. Lingkungan yang aman, bersih, dan ramah mendorong karyawan untuk lebih produktif dan puas.

6. Hubungan Sosial (*Interpersonal Relationships*): Interaksi sosial yang harmonis di antara rekan kerja menciptakan rasa kebersamaan dan mendukung kohesi tim. Konflik interpersonal atau ketidakharmonisan justru akan menurunkan tingkat kepuasan kerja.
7. Kesesuaian Individu Organisasi (*Person–Organization Fit*): Kecocokan antara nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai organisasi berkontribusi terhadap rasa memiliki dan keterlibatan emosional. Semakin tinggi kesesuaian tersebut, semakin besar peluang munculnya kepuasan kerja yang tinggi.

2.5 Kinerja Pegawai

2.5.1 Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia dan studi organisasi, karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efektivitas, dan pencapaian tujuan kerja. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang diukur berdasarkan standar, target, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja mencakup aspek kuantitatif maupun kualitatif, termasuk ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, dan kesesuaian hasil dengan tujuan strategis organisasi (Armstrong & Taylor, 2023).

Sementara itu, (Sinaga et al., 2020) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku aktual yang ditampilkan oleh individu sebagai bentuk kontribusi



lap pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini memiliki implikasi yang signifikan karena menekankan bahwa kinerja bukan sekadar hasil akhir (*output*), melainkan juga mencakup proses, sikap kerja, serta kualitas interaksi dan keterlibatan selama pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan seberapa efektif individu mengelola tugasnya secara fungsional dan interpersonal dalam kerangka kerja organisasi.

Hal serupa dijelaskan (Pujiastuti, 2024) bahwa dalam organisasi formal, kinerja individu maupun kelompok sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara arah usaha, kompetensi, serta motivasi untuk menampilkan performa kerja yang sesuai dengan ekspektasi sistemik. Sementara itu (Amalia et al., 2024) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) dipahami sebagai pencapaian terhadap persyaratan pekerjaan tertentu yang pada akhirnya termanifestasi dalam bentuk keluaran konkret atau hasil kerja yang dapat diukur. Dalam hal ini, kinerja menjadi indikator penting dalam mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, sekaligus mencerminkan keterlibatan fungsional individu dalam struktur organisasi. Dengan kata lain, kinerja bukan hanya *'thing done'* atau hal yang telah dilakukan, tetapi juga cerminan dari proses strategis dan kapasitas sumber daya manusia dalam merespons tuntutan organisasional secara efektif.

Pendekatan ini kemudian diperkuat oleh pemikiran kontemporer dalam studi perilaku organisasi. (Judge et al., 2020) menegaskan bahwa pemahaman modern tentang kinerja kerja tidak dapat dipisahkan dari dimensi perilaku, afektif, dan kognitif individu. Kinerja tidak lagi dipahami secara sempit sebagai output kuantitatif, melainkan sebagai manifestasi holistik dari komitmen, kemampuan beradaptasi, dan kualitas interaksi sosial di lingkungan kerja. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, mampu menyelesaikan tugas dengan efisiensi, dan menunjukkan kolaborasi efektif dalam tim, dianggap



ntribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi, pun tidak selalu tercermin dalam angka produktivitas semata.

Penilaian kinerja yang hanya berfokus pada hasil akhir (*result-oriented*) berisiko mengabaikan faktor-faktor prososial dan prosesual yang esensial, seperti hambatan kontekstual, beban psikologis, serta potensi laten yang belum tereksplorasi. Oleh karena itu, pendekatan evaluatif terhadap kinerja perlu mempertimbangkan aspek perilaku dan emosional sebagai bagian integral dari kontribusi kerja yang utuh dan berkelanjutan.

Dengan demikian kinerja dapat disimpulkan sebagai bentuk kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi yang mencakup tidak hanya hasil kerja yang terukur, tetapi juga proses, perilaku, dan dimensi afektif-kognitif yang menyertainya. Kinerja tidak semata-mata dilihat dari seberapa besar output yang dihasilkan, melainkan dari efektivitas, efisiensi, serta kualitas interaksi dan keterlibatan individu dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, evaluasi kinerja yang komprehensif harus mempertimbangkan standar dan target organisasi sekaligus memahami konteks kerja, dinamika psikologis, serta potensi prososial yang memengaruhi produktivitas jangka panjang.

2.5.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah variabel atau ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana individu atau unit kerja telah berhasil mencapai tujuan dan tanggung jawab kerjanya. Indikator ini tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga menilai proses kerja, perilaku, efisiensi, dan kontribusi terhadap pencapaian strategis organisasi.

1. Menurut (Armstrong & Taylor, 2023) dalam *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, indikator kinerja umumnya dikelompokkan ke dalam lima kategori utama:



- a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*): Menilai akurasi, ketelitian, dan standar mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Karyawan dengan kinerja tinggi menghasilkan output yang minim kesalahan dan sesuai dengan standar organisasi.
 - b. Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*): Mengacu pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Ini berkaitan dengan produktivitas dan efektivitas kerja.
 - c. Ketepatan Waktu (*Timeliness*): Mengukur sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan kemampuan dalam manajemen waktu dan efisiensi proses kerja.
 - d. Inisiatif dan Kreativitas (*Initiative and Creativity*): Menggambarkan kemampuan karyawan untuk mengambil tindakan proaktif, menyelesaikan masalah tanpa diminta, dan memberikan solusi atau ide baru yang berkontribusi pada kemajuan organisasi.
 - e. Kerja Sama dan Komitmen (*Teamwork and Commitment*): Berkaitan dengan kemampuan bekerja dalam tim, menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan loyal terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.
2. penilaian kinerja modern mencakup aspek perilaku (*behavioral*), afektif (*emotional*), dan kognitif (*cognitive*) sehingga indikator seperti kolaborasi, adaptabilitas, dan stabilitas emosi menjadi penting dalam konteks kerja kontemporer (Judge et al., 2020).
 3. Indikator kinerja memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dimensi kinerja di tempat kerja. (Pulakos et al., 2000) mengembangkan taksonomi kinerja yang mencakup tiga dimensi utama:



- a. Kinerja Spesifik Pekerjaan (*Job-Specific Performance*): Mengacu pada perilaku dan hasil yang secara langsung terkait dengan tugas-tugas inti dari suatu pekerjaan.
- b. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*): Menunjukkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja, termasuk menghadapi situasi yang tidak terduga, belajar teknologi baru, dan beradaptasi dengan budaya kerja yang berbeda.
- c. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*): Merupakan perilaku sukarela yang tidak secara langsung terkait dengan tugas pekerjaan tetapi mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Dengan demikian, indikator kinerja merupakan alat vital dalam sistem manajemen SDM karena membantu organisasi memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kontribusi individual dan kolektif terhadap pencapaian tujuan strategis. Pemilihan indikator harus mempertimbangkan kompleksitas tugas, tanggung jawab jabatan, serta nilai-nilai dan budaya organisasi.

2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Afandi (Makawimbang et al., 2023) mengidentifikasi lima faktor utama yang secara signifikan memengaruhi performa individu di tempat kerja, yaitu:

1. Kemampuan, Kepribadian, dan Minat Kerja: Kinerja ditentukan oleh sejauh mana kemampuan individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Kemampuan mencakup aspek intelektual dan teknis, sementara



kepribadian serta minat kerja berperan besar dalam menumbuhkan motivasi intrinsik. Karyawan yang memiliki keselarasan antara minat pribadi dan tugas yang dijalankan umumnya menunjukkan performa yang stabil dan optimal.

2. Kejelasan dan Penerimaan Tugas: Kejelasan tugas mengacu pada pemahaman terhadap peran, tanggung jawab, serta ekspektasi pekerjaan. Penerimaan tugas menandakan kesiapan dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kedua aspek ini membantu mencegah kebingungan peran dan mendorong efisiensi kerja.
3. Fasilitas Kerja: Sarana dan prasarana yang memadai sangat diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan lancar. Fasilitas kerja yang baik mencakup peralatan, teknologi, lingkungan fisik yang mendukung, dan ketersediaan sumber daya yang relevan. Semakin baik dukungan fasilitas yang diberikan, semakin tinggi pula potensi produktivitas karyawan.
4. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, menginspirasi, dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dan bersikap adil akan meningkatkan rasa percaya serta motivasi kerja bawahannya.
5. Disiplin Kerja: Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, jadwal, dan standar organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta cenderung memiliki kinerja yang konsisten dan dapat diandalkan.

Kelima faktor ini merupakan elemen krusial yang memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara sistematis akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan strategisnya melalui peningkatan kinerja



er daya manusia. Sedangkan menurut Wirawan (2009:7) dalam awimbang et al., 2023) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terbagi menjadi 3, yaitu:

1. Faktor Intrinsik: Faktor ini mencakup unsur bawaan sejak lahir dan hal-hal yang diperoleh sepanjang perkembangan individu. Unsur bawaan meliputi bakat, karakteristik pribadi, serta kondisi fisik dan psikis. Sementara itu, aspek yang diperoleh mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, etos kerja, dan motivasi. Kombinasi antara potensi alami dan hasil dari proses belajar serta pengalaman menentukan kapasitas karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.
2. Faktor Lingkungan Internal Organisasi: Lingkungan kerja internal sangat memengaruhi kinerja karyawan melalui dukungan struktural dan budaya organisasi. Faktor-faktor seperti visi dan misi organisasi, sistem manajemen, kebijakan perusahaan, strategi organisasi, teknologi, budaya kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem kompensasi berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Dukungan internal yang kuat dapat mendorong kinerja yang optimal.
3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi: Faktor ini meliputi situasi, peristiwa, atau kondisi yang terjadi di luar organisasi namun memiliki dampak terhadap kinerja. Misalnya, perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kompetisi pasar, dan dinamika sosial masyarakat. Meskipun tidak dapat dikendalikan secara langsung, faktor eksternal tetap harus diperhitungkan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan strategi organisasi agar karyawan tetap dapat beradaptasi dan berkinerja tinggi



litian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan landasan konseptual dan referensi empiris yang penting untuk memperkuat arah studi ini serta mengidentifikasi celah riset yang relevan untuk dikaji lebih lanjut.

1. Penelitian oleh (Riyanto et al., 2023) berjudul “*Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Temuan empiris membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan TI, sementara kepuasan kerja bersifat independen. Keterlibatan karyawan tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi efek mediasi melalui motivasi dan kepuasan kerja dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini memiliki implikasi manajerial, yaitu untuk meningkatkan keterlibatan karyawan yang tinggi, motivasi perlu didorong agar lebih aktif dan inovatif, serta memfasilitasi pencapaian hasil yang diinginkan.
2. Penelitian oleh (Sulistiowati, 2024) berjudul “Pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi jawa timur”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, komitmen



organisasi dan transformasi kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja, kecuali secara tidak langsung melalui kepuasan kerja pada variabel kompetensi.

3. Penelitian oleh (Gazali et al., 2022) berjudul "*Competence, Motivation, and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance at Bank Sinarmas Pekanbaru Riau Branch*" bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT Bank Sinarmas Tbk Cabang Pekanbaru Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompetensi, motivasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian oleh (Riyanto et al., 2023) berjudul "*Increasing Job Satisfaction, Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training*" bertujuan untuk menyelidiki bagaimana pelatihan dan kompetensi secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Secara tidak langsung, pelatihan dan kompetensi memengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Pengumpulan data berbasis survei dilakukan dengan sampling purposif, yang mencakup 280 karyawan dari BPJS yang mengikuti pelatihan. Temuan dari analisis jalur, bersama dengan pengukuran dan uji struktural, sangat mendukung program pelatihan karyawan. Temuan menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dan kompetensi secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi karyawan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Akhirnya, kepuasan



kerja karyawan mempengaruhi kompetensi manajerial. Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan merupakan cara yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

5. Penelitian oleh (Amin, 2022) berjudul "*Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach*" Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja karyawan dilihat dari pencapaian pekerjaan dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Merasa senang, berpikir, terikat secara emosional, khawatir, rasa memiliki, sedikit pilihan, alternatif, pengorbanan, setia, kewajiban, setia, bekerja, satu organisasi, bijaksana, dan memberikan kontribusi yang sangat kuat. Kompetensi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini berarti bahwa melalui kompetensi yang dimiliki oleh dosen Kompetensi secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi yang dimiliki oleh dosen memberikan arti nyata terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
6. Penelitian oleh (Cik et al., 2021) berjudul "*Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance of Bank in Indonesia*" Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh positif organisasi pembelajaran dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan; (2) pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja; dan (3)



pengaruh positif organisasi pembelajaran, pelatihan, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari pembelajaran dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan, terdapat pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh positif dari organisasi pembelajaran terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

7. Penelitian oleh (Sari et al., 2022) berjudul "*Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office*" ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun hanya kompetensi yang berdampak signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja. Motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, penguatan kompetensi dan peningkatan kepuasan kerja menjadi kunci strategis dalam mendorong kinerja organisasi.
8. Penelitian oleh (Erlangga et al., 2021) berjudul "*The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance*" Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan



Kerja, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru, serta pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. Hasil analisis data, disimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Guru. Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja guru. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kepuasan Kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

9. Penelitian oleh (Andi et al., 2022) berjudul "*The Influence of Competency, Career Development, Compensation And Organizational Commitment on Job Satisfaction And Performance of Public Junior High School Teachers in Bangko District, Rokan Hilir Regency*" Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri di Kabupaten Bangko. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja guru, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.



Penelitian oleh (Sutaguna et al., 2023) berjudul “*The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penulis dan Judul Penelitian	Pebedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
Setyo Riyanto, Endri dan Novita Herlisha “ <i>Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement</i> ”	Fokus utama dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan (employee engagement) sebagai variabel mediasi, dalam konteks perusahaan teknologi informasi (TI) di Jakarta dan Bandung, Indonesia	Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Penelitian ini Sama-sama mengkaji hubungan motivasi, kepuasan, dan kinerja



Judul	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
Ririen Sulistiowati “Pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi jawa timur”	Meneliti pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di lingkungan instansi pemerintah daerah.	Fokus pada pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada sektor perbankan (PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo).	Sama-sama mengkaji hubungan antara kompetensi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai serta penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
Diana Gazali, Harry Patuan Panjaitan dan Teddy Chandra <i>“Competence, Motivation, and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance at Bank Sinarmas Pekanbaru Riau Branch”</i>	Menguji pengaruh langsung kompetensi, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Menguji pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Sama-sama meneliti pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sama-sama dilakukan di sektor perbankan. Menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antar variabel SDM.
Setyo Riyanto, Unang Toto Handiman, Mikaria Gultom, Adriani Gunawan, Juniawan M. Putra, dan Hendro Budiyanoto <i>“Increasing Job Satisfaction,</i>	Meneliti pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, pelatihan dan kompetensi	Meneliti pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Kedua penelitian melibatkan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai variabel utama, menggunakan model mediasi, serta membahas



Judul	Pebedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
<i>Organizational Commitment and the Requirement for Competence and Training</i>	berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi		keterkaitan kepuasan kerja dengan komitmen atau kinerja.
Muh. Sirojuddin Amin "Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach"	Menguji pengaruh komitmen organisasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen, dengan pendekatan <i>Social Learning Theory</i> Objek/Subjek Penelitian Dosen perguruan tinggi, Kepuasan kerja sebagai mediasi antara komitmen dan kompetensi terhadap kinerja	Menguji pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Palopo. Kepuasan kerja sebagai mediasi antara kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja	Kedua penelitian meneliti pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
Achmad Cik, Muhammad Asdar, Anas Iswanto Anwar, dan Suryono Efendi <i>"Impact of Training and Learning Organization on Employee Competence and Its Implication on Job Satisfaction and Employee Performance"</i>	Menganalisis pengaruh organisasi pembelajaran dan pelatihan terhadap kompetensi, serta implikasinya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompetensi dan kepuasan kerja memediasi pengaruh	Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan Kepuasan kerja memediasi pengaruh	Kedua penelitian menempatkan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, dan sama-sama menggunakan model hubungan tidak langsung (mediasi).



Judul	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
<i>of Bank in Indonesia”</i>	organisasi pembelajaran dan pelatihan terhadap kinerja	kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja	
Yunia Sari, Sudarno, Nyoto, dan Suyono <i>“Improving Employee Satisfaction and Performance through Motivation, Organizational Culture, and Employee Competency in Pekanbaru City Health Office”</i>	menganalisis pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru.	Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Kedua penelitian mengkaji pengaruh motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, serta menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai
Haerofiatna, Heri Erlangg, Nurjaya, Yayan Mulyana, Denok Sunarsi, Makmur Solahudin, dan Denny Aditya Dwiwarman <i>“The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction and Teachers Performance”</i>	Fokus penelitian ini menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru, pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru, serta pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.	Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan kompetensi, motivasi, dan komitmen terhadap kinerja	Kedua penelitian menguji komitmen dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi kinerja, serta sama-sama mempertimbangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.



Judul	Perbedaan Penelitian		Persamaan Penelitian
	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Peneliti	
Andi, Julina, Rizaldi Putra dan Dominicus Josephus Swanto “The Influence of Competency, Career Development, Compensation and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Public Junior High School Teachers in Bangko District, Rokan Hilir Regency”	Fokus penelitian ini menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru pada SMP Negeri di Kabupaten Bangko.	Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Kedua penelitian meneliti pengaruh kompetensi dan komitmen terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta sama-sama menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja.
I Nyoman Tri Sutaguna, Muhammad Yusuf, Rian Ardianto, dan Pawit Wartono “The Effect of Competence, Work Experience, Work Environment, and Work Discipline on Employee Performance”	Berfokus Menganalisis pengaruh langsung kompetensi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	Kedua penelitian meneliti kompetensi dan kinerja karyawan, dan sama-sama mengukur pengaruh beberapa faktor individual terhadap kinerja pegawai, meskipun dengan pendekatan dan variabel yang berbeda.