ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI WILAYAH LAMPUNG

(TESIS)

Oleh

NADIA KARINA

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2017

ABSTRACT

INFLUENCE ANALYSIS OF COMPETENCE AND MOTIVATION TOWARDS PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. PLN (PERSERO) LAMPUNG REGIONAL DISTRIBUTION OFFICE

By

Nadia Karina

The aim of this study was to determine the influence of competence and motivation on employee performance PT. PLN (Persero) Lampung Regional Distribution Office. This type of research was explanatory research. Population in this research was permanent and temporary employees of PT. PLN (Persero) Lampung Regional Distribution Office with sample that consist of 61 permanent employees and 47 temporary employees respondents. Data collection techniques by using questionnaires. Data analysis used is multiple linear regression analysis.

Out of the results of multiple linear regression analysis, known that simultaneously competence and motivation significantly influenced towards performance of employees of PT. PLN (Persero) Lampung Regional Distribution Office. Whereas partially motivation significantly influenced on performance of employees of PT. PLN (Persero) Lampung Regional Distribution Office. And out of the results of different test of competence and performance have the same variant, while motivation has different variants between permanent and temporary employees.

Keywords: Competence, Motivation and Performance

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI WILAYAH LAMPUNG

Oleh

Nadia Karina

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori. Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap dan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung dengan sampel penelitian sejumlah 61 orang responden karyawan tetap dan 47 orang responden karyawan tidak tetap. Teknik penggumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan analisis regresi linear berganda dan uji beda.

Dari hasil analisis regresi linear berganda, diketahui bahwa secara simultan kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Sedangkan secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung. Dan dari hasil uji beda kompetensi dan kinerja memiliki variance yang sama sedangkan motivasi memiliki variance yang berbeda antara karyawan tetap dan tidak tetap.

Kata Kunci: Kompetensi, motivasi dan kinerja

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI WILAYAH LAMPUNG

Oleh

NADIA KARINA
1426061008

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAIN (M.Si)

Pada

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016

Judul Skripsi	:	**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PLN (PERSERO) KANTOR DISTRIBUSI WILAYAH LAMPUNG**
Nama Mahasiswa	:	**NADIA KARINA**
Nomor Pokok Mahasiswa	:	1426061008
Program Studi	:	Magister Ilmu Administrasi
Fakultas	:	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si
NIP. 19691012 199512 1001

Drs. Dian Komarsyah D, M.AB
NIP. 19800628 199512 1001

2. Ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi

Dr. Bambang Utoyo S, M.Si
NIP. 19630206 198803 1002

MENGESAHKAN

1. **Tim Penguji**

   Ketua : **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si** .....

   Sekretaris : **Drs. Dian Komarsyah D, M.Si** .....

   Penguji Utama : **Dr. Baroroh Lestari, M.A.B** .....

2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

   Dr. Syarief Makhya, M.Si.
   NIP. 19590803 198603 1 003

3. **Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung**

   Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
   NIP. 19530528 198103 1 002

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 09 Desember 2016

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI RI
UNIVERSITAS LAMPUNG
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
Jalan Prof. Dr. Sumantri Brojonegoro No.1, Gedung Meneng – Bandar Lampung 35145

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul "Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme.

2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya; saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 6 Januari 2017
Yang Membuat

Nadia Karia
NPM. 1426061008

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 21 November 1989, sebagai anak bungsu dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Usman Rahim dan Ibu Rokayah.

Penulis menempuh pendidikan di TK Al-Azhar di selesaikan pada tahun 1996, dilanjutkan dengan Sekolah Dasar di SD Al-Kautsar Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2002. Pendidikan dilanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di SLTP Al-Kautsar Bandar Lampung, yang diselesaikan pada tahun 2005. Penulis mengenyam pendidikan tingkat Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung, pendidikan ini diselesaikan pada tahun 2008. Penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu jurusan Ilmu Administrasi Bisnis pada tahun 2012.

Pada tahun 2014, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Lampung Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Angkatan kedua.

Motto

Man Jadda Wajada

Bila kita bersungguh-sungguh maka kita akan berhasil

Insyaallah aminn…

Dengan Penuh Rasa Syukur Kepada Allah SWT
Kupersembahkan Karya Tulis Kecilku Ini Untuk:

Ayahanda dan Ibunda Tercinta:
Usman Rahim dan Rokayah

Kakak Kandungku:
Niko Kurnia

Serta:
Sahabat- Sahabat Ku

SANWACANA

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Allah SWT karena dengan berkat dan karunia-Nya skripsi ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul *"Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung*" adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Syarief Makhya, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Bambang Utoyo S, M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi demi penyempurnaan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Dian Komarsyah.D., M.Si selaku Dosen Pembimbing Pembantu yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan arahan, masukan serta saran kepada penulis.

6. Bapak. DR. Suripto, S.Sos, M.AB. dan ibu Dr. Baroroh Lestari, S.sos., M.A.B selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan yang berharga demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini.
7. Staf Dosen dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Jurusan Magister Ilmu Administrasi yang telah banyak membantu penulis selama masa studi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Keluargaku tercinta, papa dan mama tersayang yang telah mendidik dan memperjuangkan segalanya demi kebahagiaanku. Semoga kelak aku bisa membalas semua yang telah Papa Mama berikan untukku, dan semoga kelak aku bisa membahagiakan Papa dan Mama. Aku ingin menjadi anak yang selalu bisa membanggakan dan berbakti kepada orang tua.
9. Almarhum Kakek dan almarhumah Nenek dari papa dan mama yang selalu aku banggakan semoga kakek nenek tenang disisi-Nya, semoga aku cucu kalian ini bisa membanggakan keluarganya, aminn ya robal alamin.
10. Saudara-saudaraku tersayang keluarga besar mama papa baik yang di Bandar Lampung, Jakarta, Semarang, Jambi, Bengkulu, Padang, Makasar terima kasih atas doa dan dukungannya selama ini.
11. Keluarga Himpunan Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi, kakak tingkat, teman-teman sekelasku, adik-adik tingkat terima kasih atas doa dan dukungannya.
12. Sahabatku angkatan 2014: Mba Iin, Devi, Supri, Intan, Tria, Bu yusnili, bu Erni, bu Heru, Pak Santo, Pak Diman, Bu Lilik dan lain – lain. Sahabatku angkatan 2008: Dhora, Irna, Sisy, Eka, Muti, Rita, Deppi, Cici,

Erin, Endah, Debbi, Nevinda, Rani, Ayu, Evi, Nurul, Laura, Saras, Sri, Eva, Fandy, Dika, Tegar, Dendi, Taufik, Kukuh, Rico, Rama, Ari, Afni, Wayan, dan masih banyak lagi yang tidak bisa di sebutkan satu persatu terima kasih atas doa dan dukungannya selama ini, aku sayang kalian semoga kita bisa sukses bersama meraih masa depan, love you all.

13. Sahabatku tersayang : Ulan, Utha, Mimi, Ineke, Intan, Prativi, Rizky, Anda, Acha, Renita, Tya, Vela, Tiwi, Ajeng, Nurwi, Ika, Nata, Tara, Miftah, Inna, Yogi, Revan, Nizar, Anita, Widar, Wimil, Agung, Mas Teddy, Ka Febri, Nino dan masih banyak lagi terima kasih atas dukungannya.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukan dan semua dalam lindung-Nya. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kita semua.

Bandar Lampung, Desember 2016

Penulis

Nadia Karina

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....iii
HALAMAN PENGESAHAN.....iv
HALAMAN MOTTO.....v
SANWACANA.....vi
DAFTAR ISI.....vii
DAFTAR TABEL.....ix
DAFTAR GAMBAR.....x
DAFTAR LAMPIRAN.....xi

BAB I PENDAHULUAN..... 1
1.1 Latar Belakang..... 1
1.2 Rumusan Masalah..... 7
1.3 Tujuan Penelitian..... 8
1.4 Manfaat Penelitian..... 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 10
2.1 Kinerja Karyawan..... 10
2.2 Penilaian Kinerja..... 14
2.3 Manfaat Penilaian Kinerja..... 17
2.4 Kompetensi..... 21
2.4 Pengaruh Kompetensi Dengan Kinerja..... 29
2.6 Motivasi..... 32
2.7 Pengaruh Motivasi Dengan Kinerja..... 35
2.8 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja..... 38
2.9 Penelitian Terdahulu..... 40
2.10 Kerangka Pemikiran..... 42
2.11 Hipotesis..... 43

BAB III METODE PENELITIAN..... 45
3.1 Tipe Penelitian..... 45
3.2 Definisi Konseptual..... 45
3.3 Definisi Operasional..... 46
3.4 Populasi..... 49
3.5 Sampel Penelitian..... 50
3.6 Teknik Pengumpulan Data..... 51
3.7 Skala Pengukuran..... 52
3.8 Analisis Statistik Inferensial..... 52
3.9 Teknik Pengujian Instrumen..... 54

a. Pengujian Validitas Instrumen 54
b. Pengujian Reliabilitas Instrumen 57
3.10 Teknik Analisis Data 58
a. Analisis Deskriptif 58
b. Regresi Linier Berganda 58
3.11 Asumsi klasik 59
a. Uji Normalitas 59
b. Uji Multikolinearitas 60
c. Uji Heterokedasitas 60
e. Uji Determinasi 61
f. Uji Parsial 61
g. Uji Simultan 62
3.12 Uji Beda *(Independent sample T-test)* 62

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 65
4.1 Hasil Analisis Data 65
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan 65
4.1.2 Visi, Misi dan Motto 66
4.1.3 Wilayah Usaha Perusahaan 67
4.1.4 Kegiatan Usaha Perusahaan 70
4.1.5 SDM Perusahaan 71
4.1.6 Struktur Organisasi 71
4.1.7 Kompensasi Perusahaan 71
4.2 Hasil Analisis Data 75
4.2.1 Analisis Statistik Deskriptif 75
a. Karakteristik Responden 75
b. Distribusi Jawaban Responden 77
1. Kompetensi 77
2. Motivasi 90
3. Kinerja 101
4.4 Regresi Linier 112
4.5 Uji Asumsi Klasik 113
a. Normalitas 113
b. Multikolinieritas 115
c. Heterokedasitas 115
4.6 Uji Determinasi 117
4.7 Uji Parsial 118
4.8 Uji Simultan 118
4.9 Uji Beda 119
4.10 Pembahasan Analisis Data 120
a. Analisis Regresi Linier Berganda 120
b. Analisis Determinasi 121
c. Analisis Uji Parsial 122
1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja 122
2. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja 123
d. Analisis Simultan 125
e. Analisis Uji Beda 127

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 131
5.1 Kesimpulan..... 131
5.2 Saran..... 132
DAFTAR PUSTAKA 133

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintahan sebagai salah satu unsur sebuah negara disamping berperan sebagai pengemban amanat dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaik guna memenuhi kebutuhan masyarakat di semua sektor seperti yang telah diatur dalam undang-undang sebuah negara. Palokoto (2014: 2) menyatakan bahwa pelayanan masyarakat memang merupakan fungsi paling mendasar dari keberadaan pemerintah dimanapun.

Pelayanan yang diberikan pemerintah suatu negara dimaksudkan untuk memunculkan keadilan dan kesejahteraan di tengah-tengah warga negara melalui penyediaan berbagai pelayanan kehidupan masyarakat dalam bidang sosial, ekonomi, dan kebudayaan yang didukung dan disediakan oleh negara. Dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut, pemerintahan setiap negara memiliki pelaksanaan peran dan kebijakan masing-masing bergantung pada pedoman yang digunakan. Untuk melaksanakan fungsi dan peran tersebut, pemerintah sebagai aparatur negara mendirikan badan usaha dengan modal milik pemerintah/negara atau yang lebih dikenal Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai kaki tangan pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, terdapat dua jenis Badan Usaha Milik Negara, yaitu Badan Usaha Perseroan (Persero) yang bertujuan untuk menyediakan barang dan/jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat, serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai badan usaha. Kedua adalah Badan Usaha Umum (Perum) dengan tujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan badan usaha yang sehat.

BUMN merupakan perusahaan yang berperan untuk mewujudkan kesejahteraan yang menjadi harapan bagi masyarakat, sehingga kinerja masingmasing karyawan dalam melayani masyarakat dan bekerja sesuai tujuan perusahaan sangat diperhatikan, karena tantangan utama perusahaan sesungguhnya adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal dan mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dalam perusahaan dapat diukur dari hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja. Oleh karena itu menurut Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2005:13), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu yakni kemampuan *(ability)*, dan motivasi kerja *(motivation)* individu tersebut. Teori Gomez (1998:152), kinerja (*performance*) =

Kemampuan (*Ability*) x Motivasi (*Motivation*). Kemampuan individual dapat dilihat dari kompetensi kerja seseorang, dari tingkat pengetahuan *(knowledge)* yang dimiliki, latar belakang pendidikan, dan keterampilan *(skill)* yang dikuasai dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi kerja individual tergantung sikap *(attitude)* sebagai motivasi dasar dan lingkungan yang mempengaruhi motivasi tersebut.

Menurut Edi Suswardji, et.,al., (2012: 28) untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat salah satunya yaitu kompetensi, baik kompetensi karyawan, pemimpin dan organisasi dengan begitu dapat diketahui bahwa kompetensi sangat penting untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi dengan sukses. Begitu pula menurut Moeheriono (2009: 5) kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Boulter et.,al., (dalam Yunus, Edi 2009: 47) berpandangan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Kompetensi dibutuhkan perusahaan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan, dan beberapa perusahaan menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk para karyawannya.

Penetapan kompetensi dalam organisasi dapat memperjelas standar kerja dan tujuan yang ingin dicapai serta dapat mengomunikasikan nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus kerja karyawan. Terlebih selama ini banyak instansi pemerintah yang belum mempunyai pegawai dengan kompetensi yang memadai, ini dibuktikan dengan rendahnya produktivitas pegawai dan sulitnya mengukur

kinerja pegawai, Riyadi (2008: 18). Oleh karena itu diperlukan adanya pelaksanakan identifikasi kompetensi yang relevan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM, agar memungkinkan kelangsungan hidup organisasi mencapai keberhasilan kompetitif, Bophy dan Kiely (2002: 56).

Kompetensi tidak di dorong dengan motivasi maka tidak akan berjalan dengan baik. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Handoko (2001:225), Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan.

PT. PLN merupakan salah satu contoh Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan, PT. PLN berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang- Undang. PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang beralamat di jalan Zaenal Abidin Pagar Alam No. 05 Rajabasa Bandar Lampung sebagai perwakilan PT. PLN untuk wilayah Lampung merupakan perusahaan milik negara yang sangat berkembang, perusahaan ini berkecimpung dalam bidang pendistribusian dan niaga pembangkit listrik dimana perusahaan mempekerjakan banyak karyawan. Jumlah Pegawai/Karyawan pada tahun 2015 tercatat sebanyak 670 pegawai terdiri dari pegawai Kantor Distribusi Wilayah Lampung 155 orang,

cabang Tanjung Karang 166, cabang Metro 201, cabang Kota Bumi 148 orang yang memiliki bermacam-macam kriteria, pengalaman dan tingkat produktifitas kinerja yang berbeda.

Berikut ini adalah tabel data kompetensi karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung, sebagaimana yang dikatakan oleh Spencer and Spencer (dalam Palan, 2007: 15), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi ”bagaimana” kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the ”how” of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Data Kompetensi Karyawan Tahun 2015

Kompetensi Karyawan	Persentase	Target Pencapaian
Berfikir Analisis (*Analytical Thinking / ANT*)	65%	90-100%
Orientasi Pada Tugas (*Achievement Orientation / AO*)	63%	90-100%
Kepercayaan Diri (*Self Confidence / SC*)	65%	90-100%
Mengembangkan Orang Lain (*Developing Others / DEV*)	65%	90-100%
Membangun Hubungan (*Relationship Building / RSB*)	80%	90-100%
Kerjasama Kelompok (*Team Work / TWK*)	80%	90-100%
Kemampuan Teknis (*Technical Expertise* / *TE*)	65%	90-100%
Peduli Kualitas (*Concern For Order / CFO*)	65%	90-100%

Sumber: PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung 2015

Berdasarkan tabel diatas, diketahui 155 karyawan dengan kompetensi karyawan berfikir analisis 65%, orientasi pada tugas 63%, kepercayaan diri 65%, mengembangkan orang lain 65% membangun hubungan 80%, kerjasama kelompok 80%, kemampuan teknis 65%, peduli kualitas 65% dengan tingkat standar pencapaian dengan persentase 90 – 100%. Data diatas menjadi tolak ukur

kinerja perusahaan agar dapat mengambil kebijakan guna membangun kinerja yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian humas dan kepegawaian di PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung diketahui bahwa PLN merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang setiap karyawan di berikan gaji yang cukup besar, mereka juga diberikan insentif kerja persemester dan tunjangan lainnya. PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung menerapkan gaya kepemimpinan demokrasi, adanya promosi jabatan, dan PT. PLN merupakan BUMN yang sangat berkembang dan menjanjikan masa depan yang baik bagi karyawan, dengan begitu diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawanya. (Wawancara dengan Ahmad Syafrudin, Bag. Humas dan Kepegawaian PT. PLN Wilayah Lampung pada tanggal 08 Januari 2016).

Walaupun demikian, ada beberapa hal yang harus diperhatikan perusahaan terkait dengan belum optimalnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya keluhan pelanggan terkait dengan pelayanan yang diberikan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang disampaikan melalui media cetak dalam bentuk surat pembaca pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Data Keluhan Pelanggan Tahun 2015

NO	KATEGORI KELUHAN	SURAT KABAR					TOTAL
		LAMPUNG POST	RADAR LAMPUNG	LAMPUNG EKSPRES	TRIBUN LAMPUNG	KUPAS TUNTAS	
1	Pemadaman dan Gangguan	33	73		16	1	123
2	Rekening dan Baca Meter	1	2		4	1	8
3	Prabayar	1			1		2
4	PB/PD	1	9		17	1	28

5	Mutu dan Keandalan	1	3		5		9
6	Asset		1		9		10
7	Pemakaian TL Tidak Sah dan Tusbung	1	1		4		6
8	Oknum Petugas (Pegawai dan Non Pegawai)	3					3
9	Lisdes				1		1
10	Kebijakan PLN						
11	Lain-Lain	3	4		2	2	11
JUMLAH		44	93		59	5	201

Sumber: PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung 2015.

Berdasarkan tabel di atas, sekitar 201 pelanggan menyampaikan sentimen negatif terhadap kinerja PT. PLN Wilayah Lampung, 44 keluhan pelanggan dari surat kabar Lampungpost, 93 keluhan pelanggan dari surat kabar Radar Lampung, 59 keluhan pelanggan dari surat kabar Tribun Lampung dan 5 keluhan pelanggan dari surat kabar Kupas Tuntas, hal ini dapat mengindikasikan belum optimalnya kinerja karyawan di PT. PLN Wilayah Lampung sebagai mana yang di jelaskan oleh Mangkunegara (2010: 24) kinerja individu adalah hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan pada standar kerja yang ditentukan.

Berdasar pada tabel kompetensi dan tabel keluhan pelanggan yang berkaitan dengan kinerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Analisis pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yakni :

1. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung?
2. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung?
3. Apakah kompetensi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

a. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
b. Untuk mengetahui pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
c. Untuk mengetahui pengaruh signifikan kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat dalam 2 aspek yaitu secara teoritis dan secara praktis, yaitu:

a. Aspek teoritis, memberikan sumbangan pemikiran bagi penelitian lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan kinerja karyawan.

b. Aspek praktis, memberikan sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu perusahaan harus mampu mengembangkan berbagai faktor keberhasilan pelaksanaan perusahaan yang dikontribusikan oleh keandalan sumber daya manusianya (pegawai), Ma'arif (2003: 70). Faktor keberhasilan tersebut harus mampu menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kinerja yang memberikan kerangka pada sistem pengukuran yang dtrategis dalam manajemen perusahaan.

Bagaimana individu dapat mencapai keberhasilan dalam kinerjanya, tentu perlu mengetahui faktor-faktor individual yang dapat mempengaruhi produktivitas dan keberhasilan kinerjanya. Bacal (2005: 149) memberikan contoh faktor-faktor individual tersebut seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan berpikirnya.

Senada dengan pendapat tersebut di atas, bahwa keberhasilan kinerja dipengaruhi faktor-faktor individual, maka Gomez (1998: 152), memberikan arti bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil perkalian antara kemampuan (*ability*) dengan motivasi (*motivation*). Menurut Gomez (1998: 152), faktor

pembentuk kinerja merupakan:*"Performance* = f (*Ability* x *Motivation)"*. Persamaan fungsi tersebut menyatakan bahwa:

"....this equation shows that a high ability level can yield poor job performance if it is combined with low motivation. Likewise, a high level of motivation can not offset a lack of ability."

Lebih jauh dijelaskan oleh Gomez (1999: 154), bahwa ada satu variabel yang juga turut menentukan dalam kinerja yaitu situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan, dan seberapa banyak kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya. Rumusan performance yang diberikan Gomez berkembang sebagai berikut:"*Performance* = f (*Ability x Motivation x Work Situation*)." Pendapat yang hampir sama dengan pendapat Gomez, yaitu Stoner (1982: 460) mengemukakan bahwa kinerja atau performance merupakan hasil perkalian dari fungsi motivasi, kemampuan dan *role perception* (persepsi peran), dengan persamaan: "*Performance*= f (*Motivation x Ability x Role Perception*)."

Pendapat tersebut sama halnya dengan pendapat sebelumnya mengangkat variabel motivasi dan kemampuan dalam kinerja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat ditarik suatu pemahaman mengenai konsep kinerja, yaitu segala sesuatu yang dihasilkan oleh seseorang, kelompok atau organisasi yang akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan, motivasi dan faktor lingkungan.

Kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) saling menentukan satu dengan yang lainnya terhadap kinerja. Artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila

dikerjakan dengan motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diimbangi dengan adanya kemampuan. Faktor kemampuan (*ability*) menggambarkan bakat dan keterampilan pegawai, mencakup karakeristik *intelligence*, *interpersonal skill*, and *job knowledge*.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal seperti *reward* dan *punishment* yang akhirnya menjadi suatu keputusan internal dimana ditentukan dengan seberapa banyak usaha yang dilakukan oleh pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan faktor-faktor lain mencakup seperangkat karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi secara positif maupun negatif terhadap kinerja, seperti kualitas sarana dan prasarana, kualitas supervisor serta faktor-faktor: (1) koordinasi kegiatan kerja antara pegawai, (2) informasi dan instruksi yang diperlukan untuk unjuk kerja, (3) kualitas bahan-bahan kerja, (4) perlengkapan kerja, (5) pengawasan, (6) pelatihan.

Pengertian kinerja disampaikan oleh Lawler dan Porter dalam As'ad (1995: 47) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berhasil untukpekerjaan yang bersangkutan.

Irawan (2002: 17) memaknai kinerja atau performance dalam dua sudut pandang yaitu secara umum diartikan sebagai perbuatan atau prestasi sedangkan secara khusus diartikan sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan dimana output harus dapat

ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya).

Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan tersebut di atas, maka pada dasarya kinerja dapat dilihat dari 3 (tiga) dimensi, yaitu:

1. Sebagai keluaran (output) yakni dengan melihat apa yang telah dihasilkan seseorang Pada dimensi ini, kinerja seseorang atau sekelompok orang lebih ditekankan pada hasil kerja yang dicapainaya dalam kurun waktu tertentu. Hasil penilaian ini kemudian dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditentukan dalam uraian tugasnya (*job description*).
2. Sebagai suatu proses Pada dimensi ini kinerja seseorang dinilai dari prosedur-prosedur yang telah ditempuh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugasnya. Jika dalam proses kerja mencapai target dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku maka kinerja seseorang atau sekelompok orang tersebut dapat dikatakan baik. Namun, jika sebaliknya apabila dalam proses pencapaian targetnya terdapat pelanggaran hukum atau aturan, maka kinerjanya dapat dikatakan tidak baik.
3. Sebagai kontekstual. Pada dimensi ini kinerja seseorang dilihat dari segi kemampuannya. Hal ini dengan asumsi bahwa jika seseorang mampu mengerjakan pekerjaannya maka kinerjanya dapat dikatakan juga baik. Dalam hal ini apabila seseorang dengan pengalaman tertentu, tingkat pendidikan tertentu dan keterampilan tertentu kemudian ditempatkan pada

bidang tugas atau posisi yang tepat, maka secara kontekstual dapat diyakini bahwa kinerjanya juga akan baik."

Disimpulkan bahwa pengertian kinerja seorang pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki dan dilakukan berdasarkan atau sesuai dengan hukum, aturan, atau ketentuan yang berlaku. Selaras dengan pengertian tersebut, maka pengertian kinerja yang dipergunakan dalam tesis ini adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Jadi setiap kinerja harus bersifat nyata dan dapat diukur serta membutuhkan sarana dan mekanisme alur yang jelas, membutuhkan sistem umpan balik sebagai alat kontrol kualitas, agar dengan *feedback* itu kinerja dapat dipertahankan pada posisi yang optimal. Karyawan harus mengetahui dampak yang dihasilkan sehingga karyawan akan menjaga dan meningkatkan kinerjanya.

2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu elemen kunci guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena dengan adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada. Untuk setiap perusahaan, diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi masing-masing individu. Informasi juga haru berkualitas dan valid.

Simamora (1995: 416) mengemukakan bahwa *performance appraisal* (penilaian kinerja) adalah proses organisasi mengevaluasi kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama kurun waktu tertantu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik bekerja dibandingkan dengan standar organisasi.

Hasibuan (2000: 86) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan manajer untuk mengevaluasi kerja karyawan serta menetepkan kebijaksanaan selanjutnya. Selanjutnya dinyatakan pula bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Waworuntu (1997: 42) menyampaikan konsep-konsep penilaian kinerja yang antara lain adalah menilai kinerja karyawan secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk karyawan maupun perusahaan, disamping itu penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya serta menghargai aspirasi karir karyawan di perusahaan. Tujuan dari konsep penilaian kinerja antara lain memberikan kesempatan karyawan dan manajemena perusahaan untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu mendatang dapat disusun kembali.

Gomez (2000: 142) mengemukakan bahwa kriteria kinerja pegawai meliputi:

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu tertentu

2. *Quality of Work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan
3. *Job knowledge*, yaitu pengetahuan yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilannya
4. *Creativeness*, yaitu gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain
6. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas baru dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Causio dan Award sebagaimana dikutip oleh Soeproanto (2001: 9) disebutkan bahwa syarat-syarat untuk melakukan kinerja adalah sebagai berikut: *"a. Relevance*, berarti suatu sistem penilaian dipergunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan atau berkesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan. *b. Acceptability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi. *c. Reliability*, berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat dipercaya. Suatu sistem penilaian mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila dua penilai atau lebih terhadap pegawai yang sama memperoleh hasil nilai yang tingkatnya relatif sama. *d. Sensitivity*, artinya sistem penilaiannya tersebut cukup peka dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan

yang berhasil, sedang ataupun gagal, yang telah dilakukan oleh seorang pegawai. *e. Practicality*, berarti sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja para pegawainya."

Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diketahui pegawai yang berhasil, kurang berhasil maupun yang belum atau tidak berhasil (gagal).

2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai menurut Bittel dan Newstrom (1996: 216) menyatakan bahwa ada tiga alasan pokok perlunya mengadakan penilaian kinerja pegawai yaitu:

1. Untuk mendorong perilaku yang baik atau memperbaiki serta mengikis kinerja yang dibawah standar.
2. Untuk memuaskan rasa ingin tahu pegawai tentang seberapa baik kinerjanya.
3. Untuk memberikan landasan yang kuat bagi pengambilan keputusan selanjutnya sehubungan dengan karir seorang pegawai.

Lebih jauh dinyatakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi secara sistematis sifat dan perilaku individu karyawan yang mempengaruhi kinerjanya. Sedangkan pakar lain yaitu Robbins (2001: 58) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

1. Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.

2. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
3. Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
4. Memberikan umpan balik kepada pegawai mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
5. Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

Gomez (2000: 5) juga menyampaikan pendapat bahwa tujuan dari penilaian kinerja secara umum dapat dibedakan atas dua macam:

1. Untuk mereward kinerja sebelumnya (*to reward past performance*).
2. Untuk memotivasi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (*to motivate future performance improvement*)"

Selanjutnya dikemukakan bahwa informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, dan penempatan-penempatan tugas baru.

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat dikatakan bahwa setiap organisasi yang dinamis dan ingin berkembang selalu melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawannya dalam suatu periode waktu tertentu guna:

1. Dapat mengetahui perkembangan tingkat keterampilan atau kemampuan anggotanya.
2. Dapat mengetahui efektivitas penempatan pegawai;

3. Dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan / pendidikan serta pengembangan pegawai;
4. Dapat memperbaiki dan mengikis tingkat kinerja karyawan yang dibawah standar;
5. Dapat menjadi dasar pengambilan keputusan selanjutnya baik untuk pemberian ganjara (berupa sanksi atau bonus) serta pengambilan keputusan selanjutnya terhadap karir masing-masing karyawan.

Beberapa kriteria kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong (1994: 185), sebagai aspek-aspek dari kinerja yang termasuk attributes sifat dan kompetensi (*competence*), yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*) dan pengalaman-pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi kesuksesan kerja dan kemampuan khusus yang dapat ditunjukkan (*competence*). Adapun kriteria kinerja dimaksud secara garis besar, yaitu: "*Proffesional and technical knowledge, Organizational and business knowledge, Interpersonal and communication, Influencing skills, Critical thinking, Self-managing and learning, Achievement and action, Strategic perspectives, and Capacity of change"*.

Menurut Bacal (1999: 115), kinerja individu ditentukan oleh beberapa factor individual seperti kemampuan dan upaya, tetapi juga oleh faktor-faktor diluar kendali individu itu sendiri, seperti keputusan-keputusan yang diambil, sumber daya yang tersedia, system yang berlaku dan sebagainya. Sistem yang berlaku sebagai faktor di luar kendali individu atau yang bersifat eksternal sebagaimana pendapat di atas, antara lain adalah penilaian kinerja. Ferris dan Gilmore dalam Timpe (1992: 233) berpendapat bahwa masalah kinerja dikaitkan dengan system penilaian kinerja haruslah menjangkau dan mengenali penyebab-penyebab

kinerja. Informasi yang diberikan oleh bawahan akan berguna dan mungkin akan memberikan tabir masalah yang tidak diketahui manajer, tetapi mungkin sangat berpengaruh pada evaluasi kinerja.

Bacal (2002: 149) mengandalkan faktor-faktor individu yang dapat mempengaruhi kinerja seperti tingkat motivasi, komitmen, keahlian, pengetahuan, keterampilan, dan kemampaun berpikirnya. Selain itu ada aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu sistem yang berlaku dalam pengelolaan kinerja. Pendapat tersebut mengangkat faktor dari luar individu selain faktor dari dalam individu sebagai kompetensi individu. Sehubungan dengan itu faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja perlu dikelola agar dapat mendukung individu dalam kinerja yang tinggi.

Menilai atau mengevaluasi kinerja pada dasarnya melakukan peninjauan kinerja melalui pertemuan antara atasan dan pegawai yang bersangkutan, Armstrong (1994: 88):

"The performance review meeting is the basis for assessing the three key element or performance: contribution, competence, and continuous development."

Beberapa pendapat tentang konsep kinerja sebagaimana telah diuraikan di atas, diperoleh gambaran bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi seorang pegawai selain berhubungan dengan kemampuan kerja yang dimilikinya, juga berhubungan dengan motivasi kerja serta pengelolaan kinerja yang dapat menyediakan umpan balik serta penghargaan yang berarti bagi pegawai.

2.4 Kompetensi

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, perilaku yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya Pramudyo (2010: 32). Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009: 308), kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhiorang lain melalui strategi membujukdan memengaruhi. Menurut Grote (dalam Pramudyo, 2010: 35), kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007: 6) dalam usaha untuk menjelaskan modal kinerja yang superior berbasis kompetensi. Spencer dan Spencer mengutip demikian:

"A competency is an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion-refernced effective and/or superior performance in a job situation."

Memperjelas makna definisi tersebut, Spencer dan Spencer menguraikannya kata demi kata. Pertama, *underlying characteristic* bermakna kompetensi adalah sesuatu yang berada di dalam (*fairly deep*) dan merupakan bagian yang paling lama bertahan di dalam kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai macam situasi dan berbagai tugas. Kedua, *causality related* bermakna bahwa kompetensi memprediksi perilaku dan kinerja. Terakhir, *criterion-referrenced* bermakna bahwa kompetensi sebetulnya memprediksi siapa

mengerjakan dengan baik atau dengan sangat buruk yang diukur dengan kriteria-kriteria khusus atau standar tertentu.

Berkaitan dengan pemahaman mengenai kompetensi sebagai *underlying characteristic* seseorang, Spencer dan Spencer menyebutkan ada lima jenis karakteristik kompetensi. Kelimanya adalah: *(1) motives, (2) traits, (3) self-concept, (4) knowledge, dan (5) skill.* Penegertian masing-masing karakteristik tersebut dijelaskan oleh Spencer and Spencer (dalam Palan, 2007: 6), sebagai berikut:

> *"1. Motives. The things a person consistently thinks about or wants that cause action. Motives "drive, direct, and select" behavior toward certain actions or goals and away from others. 2. Traits. Physical characteristic and consistent responses to situations or information. 3. Self concept. A person's attitudes, values, or self-image.4. Knowledge. Information a person has in specific content areas. 5. Skill. The ability to perform a certain physical or mental task."*

Lima karakteristik kompetensi tersebut dapat diterjemahkan dengan penjelasan berikut ini. *Motives*. Sesuatu secara konsisten dipikirkan yang menyebabkan seseorang bertindak. Motives mampu menggerakkan, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju kepada tindakan tertentu atau kepada tujuan. Orang-orang yang termotivasi untuk mencapai sesuatu secara konsisten membuat sasaran yang menantang untuk dirinya sendiri, bertanggungjawab untuk menyelesaikannya, dan menggunakan umpan balik untuk melakukannya dengan lebih baik. *Traits*. Merupakan karaktristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Spencer dan Spencer mencontohkan karakteristik ini dengan pilot pesawat tempur yang memilki reaksi waktu dan penglihatan yang baik. Begitu pula dengan kompleksnya mengontrol emosi sendiri dan berinisiatif sebagai bentuk respon-respon yang harus konsisten pada setiap situasi.

Self-concept. Karakteristik ini menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri. Seseorang yang memiliki kepercayaan diri akan membuat orang tersebut efektif di hampir situasi apapun. *Knowledge*. Karakteristik ini merupakan kompetensi yang kompleks. Knowledge menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus. Misalnya, pengetahuan ahli bedah terhadap syaraf dan otot di dalam tubuh manusia. Spencer dan Spencer menegaskan bahwa skor-skor tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksikan kinerja karena skor-skor tersebut gagal untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sebenarnya digunakan dalam bekerja. *Skill*. Kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran. Contoh dari karakteristik ini adalah keterampilan dokter gigi dalam menambal gigi tanpa merusak syaraf-syaraf gigi; kemampuan seorang programmer computer untuk mengorganisir 50.000 baris kode dalam barisan logika.

Menurut Spencer & Spencer (dalam Palan 2007: 8), motif (*motives*) meliputi (1) Orientasi pada pencapaian tugas (*Achievement orientation*), (2) Dampak dan pengaruh (*Impact and influence*). *Impact and influence* ini mencerminkan niat untuk mendekati, meyakinkan, mempengaruhi, atau membuat terkesan orang lain, agar mereka mendukung agenda tertentu atau mereka menjadi terpengaruh.

Sifat *(Traits)*, meliputi (1) Inisiatif (*Initiative*), (2) Bekerjasama dengan tim (*Teamwork and cooperation*), (3) Membangun kebersamaan (*Developing others*). *Developing others*, berupa kemauan untuk mengembangkan orang lain. Esensi dari kompetensi ini terletak pada kemauan serius untuk mengembangkan orang lain dan dampaknya ketimbang sebuah peran formal. Bisa dengan mengirim orang

ke program training secara rutin untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan dan perusahaan. Cara lain adalah dengan bekerja untuk mengembangkan para kolega, klien, bahkan atasan. *Teamwork and cooperation* berarti kemauan sungguh-sungguh untuk bekerja secara kooperatif dengan pihak lain, menjadi bagian sebuah tim, bekerja bersama sehingga menjadi lebih kompetitif.

Konsep diri (*Self concept*), meliputi (1) Percaya diri (*Self confidence*), (2) Kontrol diri (*Self control*). *Self control* adalah kemampuan untuk menjaga emosi dan meredam aksi negatif ketika sedang marah, tatkala berhadapan dengan oposisi atau tindakan kasar dari orang lain, atau saat bekerja dalam kondisi stres. *Self control* lebih sering ditemukan pada jabatan manajerial level bawah dan posisi kontributor individual dengan tingkat stres tinggi. *Self control* jarang disebut-sebut untuk level manajer ke atas. *Self confidence* adalah keyakinan terhadap kemampuan diri menyelesaikan sebuah tugas. *Self confidence* adalah sebuah komponen dari kebanyakan model dari orang-orang berkinerja superior.

Pengetahuan (*Knowledge*), meliputi (1) Senantiasa mencari informasi (*Information seeking*), (2) Keahlian teknis (*Technical expertise*). *Technical/professional/managerial expertise* termasuk pengetahuan terkait pada pekerjaan (bisa teknikal, profesional, atau manajerial), dan juga motivasi untuk memperluas, memanfaatkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

Keterampilan (*Skill*), meliputi (1) Berpikir analisis (*Analytical thinking*), (2) Berpikir konseptual (*Conceptual thinking*). *Analytical thinking* adalah kemampuan memahami situasi dengan merincinya menjadi bagian-bagian kecil, atau melihat implikasi sebuah situasi secara rinci. Pada intinya, kompetensi ini memungkinkan seseorang berpikir secara analitis atau sistematis terhadap sesuatu

yang kompleks. *Conceptual thinking* adalah memahami sebuah situasi atau masalah dengan menempatkan setiap bagian menjadi satu kesatuan untuk mendapatkan gambar yang lebih besar. Termasuk kemampuan mengidentifikasi pola atau hubungan antar situasi yang tidak secara jelas terkait; mengidentifikasi isu mendasar atau kunci dalam situasi yang kompleks. *Conceptual thinking* bersifat kreatif, konsepsional, atau induktif.

Lyle dan Signe Spencer mengelompokkan kompetensi menurut pekerjaan ataupun profesi. Setidaknya ada 5 kelompok (*cluster*) kompetensi. Berikut ini adalah masing-masing kelompok tersebut.

1. *Helping and Human Service* (Kemampuan melayani)
2. *The Impact and Influence* (Kemampuan memimpin)
3. *Managerial* (Kemampuan mengelola)
4. *Cognitive* (Kemampuan berpikir)
5. *Personal Effectivenss* (Kemampuan bersikap dewasa)

Spencer and Spencer mendefinisikan kompetensi pekerja sebagai karakter sikap dan perilaku atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Kompetensi generik pekerja dari Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002: 62) dijabarkan dalam tiga variabel kompetensi yaitu kompetensi intelektual, kompetensi emosional, dan kompetensi sosial. Masing-masing variabel tersebut kemudian dijabarkan dalam dimensi-dimensi perilaku kerja yang lebih terukur sebagai berikut:

1. Kompetensi Intelektual. Karakter, sikap, dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual pekerja (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pengetahuan profesional, pemahaman kontekstual, dll) yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, kosep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstualnya.
2. Kompetensi Emosional. Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis, karena pola emosional yang relatif stabil ketika menghadapi berbagai tekanan permasalahn di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas mental/emosional.
3. Kompetensi Sosial. Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan membangun simpul-simpul kerjasama, cerdas yang hangat dan akrab dengan orang lain atau kelompok lain, ada berbagai situasi permasalahan di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial.

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (dalam Tjakraatmadja, 2002:68) mengatakan bahwa untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang baru yang akan kita hadapi, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan.

Model kompetensi bagi eksekutif puncak diperlukan kompetensi tentang:

”1) Pemikiran Strategis (*Strategic Thinking*). Untuk memahami kecenderungan (trends) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan dan kekuatan serta kelemahan-kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik. 2) Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan sisi dari organisasi yang dapat merubah karyawan menjadi stakeholders, membangkitkan motivasi dan komitmen, berperan sebagai sponsor dan inovasi yang dilakukan dan membangkitkan peran kewirausahaan, serta mengalokasikan semua sumber daya perusahaan sebaik mungkin untuk melaksanakan perubahan yang berkesinambungan. 3) Manajemen hubungan (*Relationship management*). Untuk membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak-pihak lain di banyak negara, dimana kerjasama dengan pihak-pihak lain dapat menyokong keberhasilan organisasi.”

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi:

”1) Keluwesan (*Flexibility*). Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses-proses manajerial, apabila diperlukan untuk melaksanakan strategi perubahan perusahaan lebih efektif dalam pelaksanaan tugas organisasi. 2) Pelaksanaan perubahan (*Change Implementation*). 3) Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan dan keterampilan-keterampilan *change management* seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan dan proses kelompok, yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-kelompok kerja masing-masing karyawan. 4) Inovasi kewiraswastaan (*Entrepreneurial Innovation*). Motivasi untuk menjadi pemimpin dalam produk baru, pelayanan dan proses

produksi. 5) Saling pengertian antarpribadi (*Interpersonal understanding*). 6) Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari berbagai tipe dan karakter manusia. 7) Memberi wewenang (*Empowering*). Memberi wewenang untuk saling berbagi informasi, meminta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. 8) Bantuan kelompok (*team facilitation*). Bantuan kelompok untuk mengelola karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda untuk bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan dan kejelasan peran, memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi atau mengatasi perselisihan. 9) Mudah dipindahkan (*Portability*). Portabilitas agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif pada lingkungan kerja yang asing. Dengan kata lain, seorang manajer harus mudah dipindahkan di posisi apapun di negara manapun."

Sedangkan pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi:

"1) Keluwesan (*Flexibility*). Melihat perubahan-perubahan lebih sebagai tantangan dari pada merupakan suatu ancaman. 2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar (*Information seeking, motivation, ability to learn*). Adalah antusias yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis maupun interpersonal. Melihat proses belajar sebagai kesempatan pengembangan diri dan memperkaya pekerjaan dan bukan

menganggapnya sebagai tambahan pekerjaan. 3) Motivasi untuk berprestasi (*Achievement Motivation*) Keinginan untuk berprestasi dan menghasilkan kinerja yang baik, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya di masa lalu, mapun dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain. 4) Motivasi bekerja untuk dibawah tekanan (*Work motivation under pressure*). 5) Kombinasi dari keluwesan, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada sistuasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat. 6) Kesediaan untuk bekerja sama (*Collaborativeness*). 7) Bekerjasama dengan kelompok-kelompok multi disipliner dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain, empati dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. 8) Orientasi pelayanan pelanggan (*Customer service orientation*). Dorongan yang tulus untuk membantu orang lain. Mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif untuk memecahkan masalah dalam organisasi untuk mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan."

2.5 Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja

Setiap orang yang bekerja diharapkan mencapai kinerja yang tinggi. Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Agar mencapai kinerja yang optimal hendaknya pengaruh dari faktor-faktor kompetensi diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan area pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Dengan demikian kompetensi sebagai karakteristik individual diperlukan untuk mencapai kinerja efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menujukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan dibangkitkan oleh suatu keadaan, dapat memprakirakan perilaku-perilaku cakap, yang kemudian memprakirakan kinerja. Aplikasi kompetensi dalam kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan dalam organisasi, seperti manajemen kinerja, proses kerja dan perencanaan karir pegawai. Dalam rangka pembinaan pegawai, kompetensi merupakan kebutuhan dasar untuk ”*career path*” dan pengembangan pegawai.

Cara kinerja dalam suatu peran diukur untuk memberikan cakupan terbesar untuk mengenali kompetensi dalam setiap sistem penilaian yang memberikan umpan balik termasuk upah atas kontribusi yang telah diberikan. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja. Menurut Spencer and Spencer (dalam Palan, 2007: 15), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi ”bagaimana” kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the ”how” of performance*). Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir, seperti terlihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 1
Hubungan Sebab Akibat Kompetensi

- Motif
- Sifat
- Konsep diri
- Pengetahuan
- Keterampilan

Sumber: Lyle and Sing Spencer (dalam Palan, 2007: 6).

Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer & Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

Kata kompetensi memiliki banyak pengertian yang masing-masing menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Namun demikian, terdapat suatu kesepakatan umum mengenai elemen kompetensi yang terdiri dari pengetahuan (knowledge), keahlian (skill), dan perilaku (attitude). Secara umum, kompetensi adalah tingkat keterampilan, pengetahuan dan tingkah laku yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam organisasi. Pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan perilaku (attitude) sebagai elemen kompetensi perlu diuraikan lebih lanjut dalam faktor-faktor kompetensi, dapat digunakan sebagai standar evaluasi kinerja dalam manajemen kinerja setiap organisasi. Kompetensi mempengaruhi manajemen kinerja dinyatakan pula oleh Armstrong (2004: 91) bahwa manajemen kinerja terkait dengan *input* dan proses (sasaran dan kompetensi) sebagaimana terkait

juga dengan *output* dan *outcome* (hasil dan kontribusi). Penilaian kinerja didasarkan pada suatu pemahaman pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara baik.

2.6 Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “Movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Hasibuan (1999:92), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Seseorang yang tidak termotivasi, hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi, merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian motivasi berarti pemberian motiv, penimbulan motiv atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Mangkunegara (2005:93) motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Sedangkan menurut Handoko (2001:225), Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Dari beberapa pengertian motivasi menurut pakar motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam teori Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011: 42) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011: 42) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

1. *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
2. *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginanan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
4. *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan adalah orang, berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed 2011: 63) yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

1. *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
2. *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.

3. *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
4. *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) hubungan baik atau buruknya dengan atasan dalam perusahaan.
5. Gaji adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow dengan teori motivasi yang dikenal dengan *hierarchy of needs* pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut Mc Clelland (dalam Koswara, 1995: 36) bahwa dalam diri manusia terdapat tiga macam motif, yaitu motif berprestasi (*needs for achievement*), motif untuk berafiliasi (*need for affiliation*) dan motif berkuasa (*needs for power*). Teori ini didasarkan atas:

a. apabila seseorang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang menantang, maka ia tidak percaya begitu saja

pada nasib baik karena ia yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha.

b. mempunyai motif berafiliasi yang tinggi tercermin pada keinginan untuk menciptakan, memelihara dan mengembangkan hubungan dan suasana kebatinan dan perasaan saling menyenagkan antara sesama manusia. Ia tidak begitu saja memperoleh prestasi dalam organisasi. Biasanya orang seperti ini sering menjadi manajer atau entrepreneurship yang berhasil.
c. Motivasi berkuasa, ia mendapat dorongan apabila ia dapat mengawasi dan mempengaruhi tindakan orang lain. Oleh karena itu ia perlu mempunyai motivasi untuk berkuasa, sebab kalau tidak akan kehilangan hak dan kewenangan untuk mengambil tindakan.

2.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pimpinan organisasi dituntut untuk lebih memahami pola motivasi tersebut, karena dengan pemahaman pola motivasi, pimpinan organisasi dapat menilai sikap dan perilaku para pegawainya, dapat mengelola pegawai yang berbeda-beda pola motivasinya. Dalam organisasi, pola motivasi kerja para pegawai diperlukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya. Keberhasilan suatu organisasi dalam peningkatan kinerjanya, sangat tergantung pada motivasi kerja para pegawai dalam melaksankan tugas pekerjaannya. Hanya dengan motivasi kerja yang tinggi, para pegawai melakukan upaya dengan seluruh kemampuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Motivasi kerja sebagai dorongan keinginan yang mempengaruhi perilaku pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya untuk mendapatkan hasil secara optimal. Karena ada keyakinan bahwa dengan

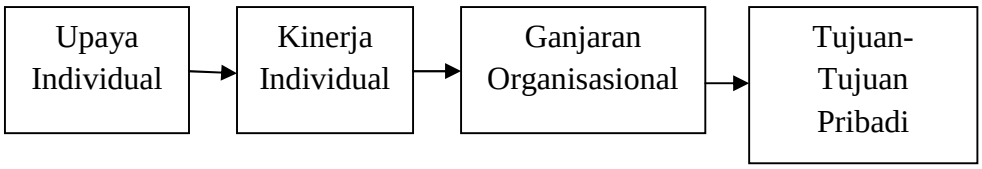
prestasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya akan diperoleh manfaat bagi kariernya. Pegawai yang memiliki keinginan pengembangan kariernya dalam organisasi, akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga selalu berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pegawai sangat ditentukan oleh interaksi antara motivasi dan kemampuan. Motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong yang menggerakkan pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya, kemampuan untuk menentukan apakah tugas pekerjaan dapat dilaksankaan dengan baik oleh seorang pegawai yang memiliki kemampuan yang baik untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tetapi tidak memiliki dorongan atau tingkat motivasi yang rendah, tentu tidak akan memperoleh hasil pekerjaan yang baik dan optimal. Demikian pula halnya apabila seorang pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi dan dorongan yang kuat untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, tetapi tidak memiliki kemampuan tentu akan menghasilkan kinerja yang rendah pula. Jadi kinerja dapat ditingkatkan apabila ada kemampuan kerja atau kompetensi dan yang didorong oleh motivasi kerja. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, motivasi kerja menjadi faktor yang sangat penting.

Kuatnya kecenderungan untuk bertindak dalam suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu Vroom (dalam Robins, 2003: 301). Motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu,

disebut Teori Harapan. Teori Harapan memfokuskan pada tiga hubungan seperti terlihat di bawah ini:

Gambar 2
Teori Harapan Menurut Vroom



Sumber: Vroom (dalam Robins, 2003:301)

Teori harapan dapat disimpulkan betapa pentingnya ganjaran disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Perlu mengindividualisasikan ganjaran dengan memahami tujuan-tujuan individu karyawan serta efek motivasional dari pembedaan ganjaran. Penelitian perilaku organisasi yang dilakukan oleh Mitchell (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005: 249), mengusulkan suatu konsep model yang menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.

Beberapa pengertian dan pendapat mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan setiap orang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehubungan dengan itu peranan organisasi dan manajemen sangat menentukan untuk dapat

memotivasi pegawainya. Pimpinan harus berupaya mengetahui dan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan. Dengan motivasi kerja yang tinggi diharapkan para pegawai dapat menampilkan kinerja yang optimal sesuai dengan yang diharapkan.

2.8 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu organisasi yang memiliki sumber saya manusia yang berbasis pengetahuan (*knowledge based workers)*. Paradigma yang mengandalkan tenaga kerja yang banyak dan murah akan tidak relevan lagi menghadapi globalisasi. Paradigma yang bertumpu pada *skill* akan menjadi tuntutan kebutuhan organiasi di masa yang akan datang, karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan akan sangat tergantung pada unsur manusianya.

Dapat dikatakan bahwa kinerja tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam unjuk kerjanya. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi perlu mendapat dukungan yang dapat dibangkitkan dari suatu keadaan baik internal maupun eksternal individu yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi tuntutan organisasi sekarang ini baik di sektor swasta maupun di sektor pemerintah (publik), sedangkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas perlu memperhatikan proses perencanaan Sumber Daya Manusia yang diperlukan. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Dikaitkan dengan berbagai pendapat tentang motivasi dapat diasumsikan bahwa motivasi yang tinggi sebagai akibat dari kepuasan kerja akan menunjukkan kinerja yang tinggi. Pengaruh motivasi terhadap kinerja seorang pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kinerja. Lebih lanjut bahwa motivasi perilaku secara langsung dipengaruhi oleh kompetensi serta keterampilan dan faktor konteks pekerjaan. Oleh karena itu besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai menjadikan motivasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.

Motivasi sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja menjadi sangat relevan dalam sistem manajemen kinerja baik bagi individu sendiri maupun bagi organisasi. Motivasi sebagai proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang dan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang tergerak untuk melakkan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi, motivasi merupakan faktor berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan motivasi diharapkan seseorang mau bekerja keras dan antusias dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan yang dikehendaki.

2.9 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan, diantaranya adalah:

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Tahun	Nama Peneliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pidi Jaya	2014	Safwan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi dan motivasi secara bersama-sama maupun secara parsial mempengaruhi kinerja pengelolaan keuangan pemerintah daerah kabupaten Pidi Jaya.
2.	Analisis Pengaruh Faktor -Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang	2014	Alifia Palokoto	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa integritas, semangat berprestasi, kepedulian, kepuasan, ketelitian, empati secara bersama-sama maupun parsial mempengaruhi kinerja karyawan PT. Taspen (PERSERO) KCU Semarang.
3.	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Herculon Carpet Semarang	2012	Linawati Suhaji	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa secara parsial kompetensi tidak berpengaruh signifikan dan berbanding terbalik terhadap kinerja. Motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara bersama-sama maupun mempengaruhi kinerja karyawan PT. Herculon Carpet Semarang.
4.	Pengaruh Kompetensi Terhadap	2009	Emmyah	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi berpengaruh secara simultan

	Kinerja Pegawai Politeknik Ujung Pandang				sedangkan secara parsial indikator konsep diri dan nilai-nilai memberi pengaruh dominan, sedangkan indikator karakteristik berpengaruh paling kecil.
5.	Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kinerja di Lingkungan Direktorat Jendral Pajak Minyak dan Gas Bumi	2006	Bambang Suprapto	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa pemberdayaan dan kompetensi secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
6.	Analisis Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Muda Direktorat SDM Bank Indonesia	2006	Hermin Fatimah	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan positif kompetensi dengan kinerja, indikator kompetensi pengetahuan dan prilaku secara bersama-sama maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja.
7	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja RSU Dharma Usadha	2012	Gusti Ayu	Regresi Linier Berganda	Hasil Penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja secara parsial maupun simultan.

Sumber: Jurnal dan diolah sendiri, 2016

Berdasarkan penjabaran ringkas penelitian-penelitian terdahulu tentang kinerja karyawan dapat diketahui bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti integritas, semangat berprestasi, kepedulian, kepuasan, ketelitiaan empati, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompetensi dan motivasi

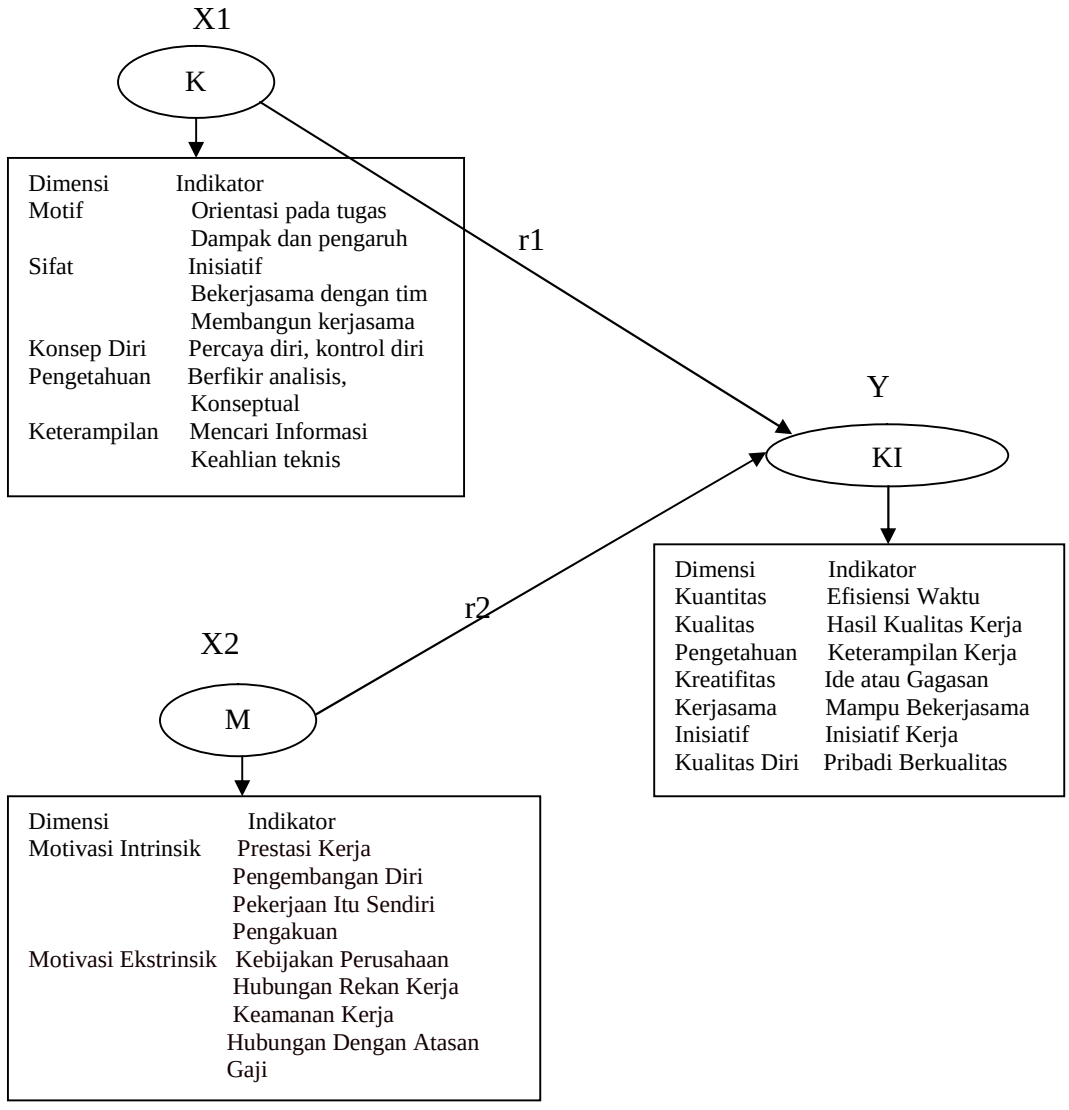
secara bersama-sama maupun secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penulis memakai teori Gomez (1998:152) yang mengatakan bahwa kinerja (*performanc*e) = kemampuan (*Ability*) x Motivasi (*Motivation*). Kemampuan (*ability*) dilihat dari kompetensi karyawan dan motivasi (*motivation*) dilihat dari motivasi kerja karyawan. Objek penelitian dilakukan pada karyawan tetap di PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang berjumlah 155 orang dengan menggunakan teknik sampling dan 47 orang karyawan tidak tetap, pada penelitian ini adanya uji beda (*Independent sample T-test)* antara karyawan tetap dan tidak tetap.

2.10 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teoritis tentang kinerja, kompetensi dan motivasi sebagaimana telah diuraikan di atas, selanjutnya penulis mencoba membuat kerangka pemikiran penelitian. Dengan kerangka penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai keterkaitan variabel-variabel yang diteliti. Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya secara legal dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan individu pegawai. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang diduga cukup dominan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yakni kompetensi dan motivasi sesuai dengan teori Gomez (1998:152) yang mengatakan bahwa kinerja (*performanc*e) = kemampuan (*Ability*) x Motivasi (*Motivation*). Kemampuan (*ability*) dilihat dari kompetensi karyawan dan motivasi (*motivation*) dilihat dari motivasi kerja

karyawan. Dengan demikian faktor-faktor tersebut mempunyai hubungan yang dapat dipadukan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Kerangka pikir penelitian hubungan kompetensi dan motivasi terhadap kinerja akan terlihat seperti pada gambar 3 sebagai berikut:

Gambar 3
Kerangka pemikiran penelitian



2.11 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam

bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2007: 51). Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ho : Tidak ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.

   Ha : Ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
2. Ho : Tidak ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.

   Ha : Ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
3. Ho : Tidak ada pengaruh signifikan kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.

   Ha : Ada pengaruh signifikan kompetensi dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
4. Ho : Varians kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung adalah sama.

   Ha : Varians kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung adalah berbeda.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitan

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori merupakan tipe penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi, 1997: 5). Penelitian yang mencoba menjelaskan fenomena yang ada (Jogiyanto, 2007: 12). Variabel dalam penelitian ini yaitu kompetensi (X1), motivasi (X2) dan kinerja (Y).

3.2 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan (Singarimbun dan Effendi, 1997: 21). Berikut merupakan definisi konseptual dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kompetensi adalah kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul *(superior performer)* di

tempat kerja (Spencer dan Spencer, 1993: 9). Dimensi pada variabel kompetensi yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan.

2. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2001:225). Dimensi pada variabel motivasi yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik.
3. Kinerja adalah situasi kerja, suasana kerja atau iklim organisasi (*work situation*) yaitu sejauh mana karyawan menyukai tanggung jawab atas pekerjaannya, seberapa baik hubungan pergaulan dengan atasan, dan seberapa banyak kompetensi yang diberikan atas usaha-usaha yang dilakukan dalam pekerjaannya (Gomez, 1999: 154). Dimensi pada variabel ini yaitu kualitas, kuantitas, pengetahuan jabatan, kreatifitas, kerjasama, saling ketergantungan, inisiatif dan kualitas diri.

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel atau konstrak dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstrak atau variabel tersebut (Nazir, 2005: 126). Definisi berupa cara mengukur variabel itu supaya dapat dioperasikan (Jogiyanto, 2007:158). Skala Pengukuran pada penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval. Adapun yang menjadi definisi operasional penelitian ini adalah:

Tabel 4. Variabel Operasional

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional	Indikator
Kompetensi (X1)	Motif	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang memiliki motif secara konsisten mampu menggerakan, mengarahkan dan memilih prilaku menuju tindakan tertentu atau tujuan.	▪ Orientasi pada pencapaian tugas ▪ Mampu mempengaruhi orang lain untuk mendukung agenda yang dibuat
	Sifat	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang memiliki karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.	▪ Mempunyai inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas ▪ Bekerjasama dengan tim dalam melaksanakan tugas ▪ Membangun kerjasama dengan orang lain
	Konsep Diri	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang memiliki karakteristik yang menitikberatkan pada sikap-sikap seseorang, nilai-nilai yang dianut/dipegang, atau citra diri.	▪ Keyakinan terhadap kemampuan diri dalam menyelesaikan tugas ▪ Menjaga emosi dengan baik dalam melaksanakan tugas
	Pengetahuan	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas fisik tertentu atau yang berhubungan dengan tugas-tugas memerlukan pikiran	▪ Kemampuan berfikir analisis dalam melaksanakan tugas ▪ Kemampuan memahami situasi / berfikir konseptual dalam melaksanakan tugas.
	Keterampilan	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang memiliki kemampuan menginformasikan bahwa seseorang memiliki kadar pada bidang-bidang khusus	▪ Senantiasa mencari informasi terbaru dalam melaksanakan tugas ▪ Memiliki kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas

Motivasi (X2)	Motivasi Intrinsik	Motivasi yang mendorong Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional.	▪ Berusaha untuk berprestasi dalam bekerja ▪ Berusaha untuk mengembangkan karir dalam bekerja ▪ Mempunyai variasi kerja dan berusaha mengontrol langkah dalam bekerja ▪ Kebutuhan akan pujian, pengakuan dan penghargaan dalam bekerja
	Motivasi Ekstrinsik	Motivasi Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*.	▪ Berusaha mematuhi kebijakan perusahaan dalam bekerja ▪ Berusaha berkomunikasi dengan rekan kerja dalam bekerja ▪ Merasa / perasaan aman dalam bekerja ▪ Berusaha menjaga hubungan baik dengan atasan ▪ Besarnya gaji yang diterima memenuhi kebutuhan hidup
Kinerja (Y)	Kuantitas	Jumlah kerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang dilakukan dalam suatu periode tertentu.	▪ Bekerja berdasarkan efisiensi waktu yang ditentukan perusahaan
	Kualitas	Kualitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesiapan.	▪ Bekerja berdasarkan standar kualitas kerja yang ditentukan perusahaan

	Pengetahuan Jabatan	Pengetahuan karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah yang luas mengenai pekerjaan dan keterampilan.	▪ Memiliki kemampuan yang luas dan keterampilan dalam bekerja
	Kreatifitas	Gagasan karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah yang dimunculkan dan tindakan dalam menyelesaikan masalah yang timbul.	▪ Memiliki ide dan gagasan kreatif dalam memecahkan masalah
	Kerjasama	Kesediaan karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah untuk bekerjasama dengan orang lain.	▪ Bekerjasama dengan orang lain dalam bekerja
	Dependa bility	Kesadaran karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.	▪ Memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam bekerja
	Inisiatif	Inisiatif karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah untuk melaksanakan tugas dan memperbesar tanggung jawabnya.	▪ Memiliki inisiatif dalam bekerja
	Kualitas Diri	Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.	▪ Memiliki pribadi yang berkualitas berkaitan dengan integritas, keramah tamahan dan kepemimpinan

Sumber: Teori Spencer, Herzberg dan Gomez, diolah sendiri, 2016

3.4 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk pristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti karena itu di pandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006: 189). Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pegawai

PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung yang berjumlah 155 orang karyawan tetap dan 47 karyawan tidak tetap.

3.5 Sampel Penelitian

Sampel adalah *subset* dari populasi, terdiri dari beberapa populasi (Ferdinand, 2006: 189). Sampel yang digunakan adalah sampel populasi, maka demikian sampel penelitian ini adalah pegawai tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Wilayah Lampung yang berjumlah 61 orang. Untuk mengukur penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut:

Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad \text{.....3.1}$$

Sumber: (Umar, 2002: 102)

Keterangan:

n : Ukuran Sampel

N : Ukuran Populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir, misal 5%, 10 %

Oleh karena itu, besarnya sampel dengan jumlah populasi 155 orang dengan kelonggaran 10% adalah:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{155}{1 + 155(0{,}1)^2} = 60.7$$

Sedangkan teknik pengambilan sampel dipilih secara *simple random sampling* atau acak sederhana. Dalam teknik ini pengambilan anggota sampel dari populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi, setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih (Sugiyono, 2007 : 118). Teknik ini akan diterapkan kepada pegawai tetap PT. PLN (Persero) Distribusi Wilayah Lampung

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

1. Kepustakaan (*library research*).

   Tujuan penelitian kepustakaan adalah untuk memperoleh data sekunder. Data ini diperoleh dengan cara mengadakan penelitian sebagai landasan teori untuk dasar analisis.

2. Kuesioner

   Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respons (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran kuesioner adalah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan.

3. Wawancara

   Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara ini

digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit.

3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang menunjukkan nilai-nilai skala yang sama dalam karakteristik yang diukur. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban setiap item instrumen dapat diberi skor:

1. Sangat Setuju/Selalu/Sangat Positif diberi skor 5
2. Setuju/Sering/Positif diberi skor 4
3. Ragu-ragu/Kadang-kadang/Netral diberi skor 3
4. Tidak Setuju/Hampir Tidak Pernah/Negatif diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju/Tidak Pernah diberi skor 1

Sumber : (Sugiyono, 2007: 87)

3.8 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial (*statistic induktif* atau *statistic probabilitas*) adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2015:209). Hasil penyebaran item kuesioner dengan skala *Likert* menghasilkan data ordinal. Oleh karena analisis regresi linier berganda mengisyaratkan skala pengukuran minimal interval, maka peneliti perlu menaikan tingkat pengukuran ordinal menjadi interval. Metode

konversi data yang digunakan untuk menaikan tingkat pengukuran ordinal ke interval adalah *Metode Succesive Interval* (MSI) (http://sambas.staf.upi.edu/ Diakses 15 Agustus 2016). Proses ini dibantu dengan program kerja *Microsoft Excell 2013*. Langkah kerja yang dilakukan untuk merubah jenis data ordinal ke data interval melalui MSI adalah:

1. Perhatikan banyaknya (frekuensi) responden yang menjawab (memberikan) respon terhadap alternatif (kategori) jawaban yang tersedia.
2. Bagi setiap bilangan pada frekuensi oleh banyaknya responden (n), kemudian tentukan proporsi untuk setiap alternatif jawaban responden tersebut.
3. Jumlahkan proporsi secara beruntun sehingga keluar proporsi kumulatif untuk setiap alternatif jawaban responden
4. Dengan menggunakan Tabel Distribusi Normal Baku, hitung nilai z untuk setiap kategori berdasarkan proporsi kumulatif pada setiap alternatif jawaban responden tadi.
5. Menghitung nilai skala (*scale value*) untuk setiap nilai z dengan menggunakan rumus: SV = (*Density at lower limit* dikurangi *Density at upper limit*) dibagi (*Area under upper limit* dikurangi *Area under lower limit*).
6. Malakukan transformasi nilai skala (transformed scale value) dari nilai skala ordinal ke nilai skala interval, dengan rumus:Y = SVi + |SVMin|. Dengan catatan, SV yang nilainya kecil atau harga negatif terbesar diubah menjadi sama dengan satu (=1).

3.9 Teknik Pengujian Instrumen

a. Pengujian Validitas Instrumen

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur cukup akurat, stabil atau konsisten dalam mengukur apa yang ingin diukur. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total adalah menggunakan rumus *Product Moment Co-efficient of Correlation* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\sum XiYi - \left(\sum Xi\right)\left(\sum Yi\right)}{\sqrt{n\sum Xi^2 - \left(\sum Xi\right)^2\left(n\sum Yi^2 - \left(\sum Yi\right)^2\right)}} \quad \text{.....3.2}$$

Sumber: (Arikunto, 2002: 146)

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien Korelasi antara Xi dan Yi

Xi = Σ Skor dari masing-masing variabel (faktor yang mempengaruhi)

Yi = Σ Skor dari seluruh variabel (skor total)

n = Banyaknya variabel sampel yang dianalisis

Dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika r hitung > r tabel, maka kuesioner valid
2. Jika r hitung < r tabel, maka kuesioner tidak valid

Dalam pengukuran validitas instrumen, penulis menggunakan bantuan program komputer yaitu SPSS 16.0. Hasil Perhitungan validitas tiap-tiap item variabel kompetensi, variabel motivasi dan variabel kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kompetensi Karyawan Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.708	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.424	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.488	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.603	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.735	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.773	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.642	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.379	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 9	0.530	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 10	0.499	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 11	0.418	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kompetensi Karyawan Tidak Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.738	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.545	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.560	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.680	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.591	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.460	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.569	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.386	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 9	0.625	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 10	0.748	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 11	0.547	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Motivasi Karyawan Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.799	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.766	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.866	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.780	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.781	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.830	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.541	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.572	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 9	0.637	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Motivasi Karyawan Tidak Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.681	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.498	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.772	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.793	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.605	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.375	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.436	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.443	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 9	0.414	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.739	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.727	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.536	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.691	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.625	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.459	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.449	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.445	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan Tidak Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Butir 1	0.686	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 2	0.782	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 3	0.461	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 4	0.580	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 5	0.641	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 6	0.464	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 7	0.373	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid
Butir 8	0.529	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Valid

Sumber: Data diolah sendiri, 2016

Berdasarkan data-data diatas, nilai r hitung pada tabel telah mendekati angka positif (+), taraf signifikansi 5%. Nilai n pada karyawan tetap dan tidak tetap adalah 30 orang maka nilai r tabelnya 0.361 dengan kriteria uji r hitung > r tabel maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang telah diolah adalah valid.

b. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, untuk mengukur ketepatan alat ukur diadakan pengujian kereliabelan. Reliabilitas adalah keadaan yang menyatakan bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk dapat dinyatakan sebagai alat pengumpul data, karena instrument tersebut sudah baik. Reliabilitas menunjuk pada tingkat keandalan sesuatu. Untuk pengujian kereliabilitas alat ukur digunakan rumus alpha :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \boldsymbol{\sigma_1}^2$ = jumlah varians pertanyaan

σ_1^2 = jumlah varians total

(Arikunto, 2002 : 171)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS 16.0 maka diperoleh hasil perhitungan uji reabilitas sebagaimana dalam tabel 10 berikut:

Tabel 11. Hasil Uji Reabilitas Karyawan Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Kompetensi	0.773	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel
Motivasi	0.881	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel
Kinerja	0.713	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel

Tabel 12. Hasil Uji Reabilitas Karyawan Tidak Tetap

Item Pertanyaan	r Hitung	r Tabel	Kondisi	Signifikan	Simpulan
Kompetensi	0.752	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel
Motivasi	0.725	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel
Kinerja	0.731	0.361	r Hitung > r Tabel	0.000	Reliabel

Sumber: Data diolah sendiri, 2016

Berdasarkan data-data diatas, nilai r hitung pada tabel telah mendekati angka positif (+), taraf signifikansi 5%. Nilai n pada karyawan tetap dan tidak tetap adalah 30 orang maka nilai r tabelnya 0.361 dengan kriteria uji r hitung > r tabel maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang telah diolah adalah valid.

3.10 Teknik Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2002: 36). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai suatu data. Dalam penelitian ini menggambarkan penilaian dan analisis jawaban responden.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menganalisis masalah dan pemecahannya digunakan rumus regresi linear berganda yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel. Dengan modifikasi rumus sebagai berikut :

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + et$

(Sugiyono, 2007: 211)

Y = Kinerja

X_1 = Kompetensi

X_2 = Motivasi

a = nilai intercept (konstan)

b = angka arah / koefisien regresi

$$\text{Harga b} = r \frac{s_y}{s_x}$$

Harga a = Y-bX

Dimana :

r = Koefisien korelasi product moment antara variabel X dengan variabel Y

s_y = Simpangan baku variabel Y

s_x = Simpangan baku variabel X

3.11 Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah model estimasi telah memenuhi kriteria ekometrik dalam arti tidak terjadi penyimpangan yang cukup serius dari asumsi-asumsi yang diperlukan.

a. Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Normal disini dalam arti mempunyai distribusi data yang normal hal tersebut berdasarkan dari data dengan mean dan standar deviasi yang sama. Jika uji tersebut signifikan ($p<0,05$) maka data tersebut disebut data yang tidak normal distribusinya. Hal ini dikarenakan setelah dilakukan perbandingan ternyata data kita berbeda dengan kurva normal.Sebaliknya bila uji tersebut tidak signifikan ($p>0,05$) maka data tersebut berdistribusi normal setelah dilakukan uji perbandingan ternyata data yang kita miliki sama dengan kurva normal.

b. Uji Multikolinearitas *(Collinearity Statistic)*

Collinearity statistic, merupakan salah satu asumsi klasik yang harus dipenuhi apabila kita ingin menggunakan alat regresi linear berganda. *Collinearity (multicolinaerity)* digunakan untuk menunjukkan adanya hubungan linear antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Biasanya korelasi mendekati sempurna atau mendekati satu antar variabel bebas. Hasil pengujian dengan metode Klein, terlihat bahwa jika $R^2 > r^2$, maka Ho ditolak atau dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh multikolinearitas, jika $R^2 < r^2$, maka Ho ditolak atau dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini terdapat pengaruh multikolinearitas.

Dideteksi dengan :

i. Nilai R2 tinggi, tetapi banyak variabel yang tidak signifikan.
ii. Dilihat nilai Tolerance dan atau VIF (Variance inflation factor) nya

    Jika tolerance > 0,1 → bebas multikolinearitas

    Jika VIF < 10 → bebas multikolinearitas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu ke pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah di mana terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau disebut homoskedastisitas. Untuk mengetahui apakah terjadi atau tidak terjadi heteroskedastisitas dalam suatu model regresi yaitu dengan melihat grafik *scatterplot* (Santoso, 2000: 210). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka telah terjadi heteroskedastisitas.

b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan nilai korelasi tersebut, ditemukan nilai koefisien determinasi (R^2) yang merupakan pengkuadratan dari nilai korelasi. Koefisien determinasi menunjukkan besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. R^2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{b_1\sum x_1y + b_2\sum x_2y + b_3\sum x_3y}{\sum y^2}$$

e. Uji Parsial

Uji statistik parsial dimaksudkan untuk menguji keberhasilan koefisien regresi secara parsial. Uji ini dilakukan untuk menyatakan apakah variabel bebas (X) secara tunggal berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Uji t ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% (α =5%) dan derajat kebebasan n-k-1 dimana k = jumlah regresor. Dengan hipotesis yang digunakan sebagai berikut:

1) Untuk variabel X_1 (Kompetensi)

H_0 : bi = 0 (tidak ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan)

H_a : bi ≠ 0 (ada pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan)

Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima, H_a ditolak,

$t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak, H_a diterima.

2) Untuk variabel X_2 (Motivasi)

H_0 : bi = 0 (tidak ada pengaruh antara motivasiterhadap kinerja karyawan)

H_a : bi ≠ 0 (ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan)

Apabila $t_{hitung} \leq t_{tabel}$: H_0 diterima, H_a ditolak,

$t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak, H_a diterima.

f. Uji Simultan

Uji statistik simultan dilakukan untuk menguji parameter regresi secara bersama-sama / simultan. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara bersama berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). pengujian terhadap hipotesis yaitu dengan menggunakan uji F pada tingkat kepercayaan 95% (5%), dengan derajat kebebasan df (k-1) (n-k).

Ho : bi = 0, variabel bebas tidak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

Ha : bi ≠ 0, ada pengaruhnya antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka Ho diterima, dan Ha ditolak.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka Ho ditolak, dan Ha diterima.

Jika Ho diterima, berarti variabel bebas secara bersamaan tidak berpengaruh nyata terhadap variabel terikat. Jika Ho ditolak, berarti variabel bebas secara bersamaan berpengaruh nyata terhadap variabel terikat.

3.12 Uji Beda (*Independent sample T-test*)

Uji perbedaan rata-rata dua sampel berpasangan atau uji *paired* sample T test digunakan untuk menguji ada tidaknya perbedaan mean untuk dua sampel bebas (independen) yang berpasangan. Adapun yang dimaksud berpasangan adalah data pada sampel kedua merupakan perubahan atau perbedaan dari data

sampel pertama atau dengan kata lain sebuah sampel dengan subjek sama mengalami dua perlakuan. Prinsip pengujian uji ini adalah melihat perbedaan variasi kedua kelompok data, sehingga sebelum dilakukan pengujian, terlebih dahulu harus diketahui apakah variannya sama (*equal variance*) atau variannya berbeda (*unequal variance*). Setelah melakukan tahap pengujian hipotesis menggunakan *SPSS17* pada masing-masing hasil jawaban responden selanjutnya dilakukan ini uji beda untuk menguji apakah terjadi perbedaan atau tidak antara *variance* jawaban responden karyawan tetap dan karyawan tidak tetap.

Uji beda *T-test* dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara dua nilai rata-rata dengan standar *error* dari perbedaan rata-rata dua sampel atau secara rumus dapat ditulis sebagai berikut:

$$t = \frac{\text{rata-rata sampel pertama} - \text{rata-rata sampel kedua}}{\text{standar error rata-rata kedua sampel}} \quad \ldots\ldots..$$

(Ghozali, 2005)

Standar eror perbedaan dalam nilai rata-rata terdistribusi secara normal. Jadi tujuan uji beda T-test adalah membandingkan rata-rata dua grup yang yang tidak berhubungan satu dengan yang lain. Apakah kedua grup tersebut mempunyai nilai rata-rata yang sama ataukah tidak sama secara signifikan (Ghozali, 2005). Mengetahui apakah varians populasi identik ataukah tidak dengan hipotesis sebagai berikut:

Ho : Varians kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung adalah sama.

Ha : Varians kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tetap dan karyawan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung adalah berbeda.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung maka ada beberapa kesimpulan yakni sebagai berikut:

1. Kompetensi secara parsial berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja dan berbanding terbalik terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
2. Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
3. Kompetensi dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.
4. Kompetensi dan kinerja memiliki variance yang sama sedangkan motivasi memiliki variance yang berbeda antara karyawan tetap dan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat diberikan yakni sebagai berikut.

1. Disarankan bagi PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung agar memberikan banyak pengetahuan kepada karyawan seperti training secara berkala agar menambah keterampilan dan juga memberikan ruang gerak untuk mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki agar kinerja karyawan semakin meningkat.
2. Pimpinan atau manajer PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung disarankan untuk selalu memberikan dukungan moril, bersikap bijak dan adil kepada karyawannya sehingga karyawan selalu merasa senang bekerja dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.
3. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap dan tidak tetap PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Wilayah Lampung, oleh karena itu penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel pada perusahaan-perusahaan lain, agar mendapatkan hasil yang variatif dan mengetahui perusahaan mana yang kinerjanya tinggi.
4. Penelitian selanjutnya sebaiknya ditambahkan faktor-faktor lain seperti strategi kerja, semangat kerja, lingkungan kerja dan lain-lain yang dapat mewakili keterpaduan faktor-faktor mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: A Handbook Of Human Resource Management. Jakarta. PT Elex Mediakomputindo. 1994.

Armstrong, Michael. *Performance Management*. Jogjakarta. Tugu. 2004.

As ad. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Yogyakarta. Liberty. 1995.

Bacal, Robert. *Perpormance Managemant*. New York: The McGraw-Hill Companis, Inc. 1999.

Bacal, Robert. *Performance Management.* Jakarta. Gramedia Pustaka Utama. 2001.

Bacal, Robert. *Performance Management.* Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama. 2002.

Bittel, LR, Newstrom, JW. *Pedoman Bagi Penyelia*. Jakarta. Teruna Grafika. 1996.

Brophy, M. & T. Kiely. *Competencies: A new sector*. Journal of European Industrial Training, *26*(2-4):165-176. 2002.

Ferdinand, Augusty. *Metode Penelitian Manjemen*. Semarang : Badan Penerit Universitas Diponegoro. 2006.

Gomez, Mejia Luis R. *Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework.* The Academy of Management Journal, 41, no. 2: 135-152. 1998.

Gomez, Mejia Luis R. *A Theory of Global and Firm efficiencies : Considering the effect of cultural diversity.* Journal of Management: Vol. 25:4. 1999.

Gomez, Mejia Luis R. *Managing Human Resources*. New Jersey. Pearson Education, Inc. 2000.

Handoko TH. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE. 2001.

Hasibuan Malayu SP. Organisasi Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Jakarta. Bumi Aksara. 1999.

Hasibuan, Malayu SP, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN. 2000.

Irawan, Prasetya. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. STIA LAN Press. 2002.

Jogiyanto. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE. 2007.

Keitner, Robert dan Kinicki Angelo. *Prilaku Organisasi*. Edisi 5, Terjemahaan Erly Suandy. Jakarta. Salemba Empat. 2005.

Koswara, E. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Bandung. Angkasa. 1995.

Ma'arif Syamsul, dkk. *Manajemen Operasi.* Edisi Pertama. Jakarta. PT. Grasindo. 2003.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Bandung. PT Remaja Rosdakarya. 2005.

Moeheriono. *Pengkuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Bogor. Ghalia Indonesia. 2009.

Nazir, Moh. *Metode Penelitian.* Jakarta : Ghalia Indonesia. 2005.

Palan, R. *Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Dan Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Jakarta. PPM. 2007.

Palokota, Alifia. *Analisis Faktor-Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja PT. TASPEN Semarang*. Semarang. UNDIP. 2014

Pramudyo, Anung. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta.* Volume 1, Nomor 1. Yogyakarta. JBTI. 2010.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.* Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. 2009.

Riyadi, Slamet. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimmpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.* Universitas 17 Agustus 1945. 2008

Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Edisi 8. Jakarta. PT Prenhalindo. 2001.

Robbins, Stephen. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1, alih bahasa. PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2003.

Simamora, Hendry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesatu, Cetakan Pertama. Yogyakarta. Badan Penerbit STIE. 1995.

Singarimbun, M dan Sofyan E. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta. PT Pustaka LP3ES Indonesia. 1997.

Stoner, J.A.F. *Management. New Jersey*. Prectice-Hall Inc. 1982.

Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta. 2007.

Suswardji, Edi, Rachmat Hasbullah dan Tresna F. "*Hubungan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Singa perbangsa Karawang*", Jurnal Manajemen, Volume 09 Nomor 3, hal 787-788. 2012.

Teck Hong, Tan, Amna Waheed. *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No 1, pp. 73 – 94. Malaysia. 2011.

Timpe, A.Dale. *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo. 1992.

Waworuntu, Bob. *Dasar-dasar keterampilan abdi negara melayani masyarakat*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama. 1997.

Yunus, Edi, *Pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai KPPBC tipe madya pabean tanjung perak Surabaya*. Jurnal, Surabaya. Dipublikasikan. 2012.