**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

1. Kajian Teori Relevan

Bab ini menjelaskan mengenai literatur - literatur yang dijadikan sebagai sumber kepustakaan dalam menyelesaikan permasalahan yang dibahas untuk Tesis dengan judul “**ANALISA HUBUNGAN KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BCA TBK CABANG SCBD JAKARTA**”. Kajian di dalam tinjauan pustaka ini akan dibagi ke dalam sub judul yang sesuai dengan pokok permasalahan yaitu teori mengenai Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), teori kompetensi, teori motivasi kerja, teori kepuasan kerja, teori kinerja dan apa itu PT BCA Tbk.

1. Teori Kompetensi

Kompetensi didefinisikan sebagai “karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characterirtic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*) (Mitrani et al, 1992; Spencer and Spencer, 1993 dalam Surya, 2002). Berdasarkan definisi tersebut kata “*underlying characteristics*” mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta berperilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. “*Causally related*” berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksikan perilaku dan kinerja. Sementara kata “*Criterion-referenced*” mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau

standar yang digunakan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten.

Kompetensi juga menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting. Spencer dan Spencer (2007) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja dipengaruhi oleh: (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, (c) kepentingan/minat, (d) dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan (e) gaya kepemimpinan. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu Motif, Sifat, Konsep diri, Pengetahuan dan Keterampilan. Armstrong dan Baron (2002) menyebut kompetensi sebagai (1) memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik dan pengetahuan bisnis (2) membuat pekerjaan dilakukan melalui: drongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh (3) Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antarpribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

1. Teori Motivasi Kerja

Menurut Nawawi (2000) motivasi berasal dari bahasa latin movere yang berarti dorongan atau menggerakkan. Dengan demikian motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan - kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. ( Luthans, F., 1996.)

Motivasi orang bekerja bermacam-macam, ada orang yang termotivasi

karena uang, ada juga yang termotivasi karena rasa aman atau keselamatan meskipun bekerja dengan jarak yang jauh. Bahkan ada orang yang termotivasi bekerja hanya karena pekerjaan tersebut memberikan prestise yang tinggi walaupun gajinya sangat kecil (Liliweri, (2004).

Secara teoritis, Gibson et al. (2003) mengelompokkan motivasi dalam dua kategori yaitu: “*teori kepuasan* dan *teori proses”.* Pendekatan teori kepuasan

menekankan menekankan konsep isi, yaitu aspek kebutuhan sebagai faktor yang

menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan motivasi seseorang. Pendukung pendekatan ini seperti: Maslow, Aldelfer, Herzberg, atau Mc Clelland yang beranggapan bahwa kebutuhan merupakan variabel yang dipandang sebagai penggerak munculnya motivasi.

Konsep teori motivasi yang cukup fenomenal dan termasuk dalam katagori *teori kepuasan* adalah teori hirarki kebutuhan Maslow (*Maslow’s Need Hierarchy*) Gibson et al. (2003). Hakikat teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan dan aktualisasi diri (*self actualization needs*). Maslow mengasumsikan bahwa “orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri)”.

Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerjanya untuk meningkatkan sikap positif (pro) terhadap lingkungannya, sehingga dapat menunjukan motivasi tinggi dalam bekerja. Jika yang terjadi adalah sebaliknya maka diperlukan sebuah evaluasi untuk mencegah motivasi bekerja menurun. Seperti dalam penelitian Naong (2013) “*...low morale/motivation, procrastination, uncertainty, etc, consequently leading to poor performance will be lower when employees believe that their manager is decisive*”. Sebab, faktor-faktor seperti ini yang membuat kepuasan kerja dari karyawan juga rendah.

1. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2007:117) adalah kondisi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang karyawan, yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi pada dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti; gaji, karir, umur, kesehatan, kemampuan, pendidikan dan hubungan antar karyawan.

Kepuasan kerja menurut Gibson (2000) adalah suatu sikap yang dimiliki oleh pekerjaan tentang pekerjaan mereka. Sedangkan kepuasan kerja menurut Yadewani dalam Trianita (2007) adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, dimana perasaan itu bisa *favorable* namun bisa bersifat *unfavorable* tergantung bagaimana pegawai menilai aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri.

Sedangkan menurut Kreither dan Knicki (2008) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan respon effektive atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, untuk membandingkan antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan besarnya harapan yang dimiliki mengenai ganjaran yang harus diterima. Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* (kinerja) dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada perusahaan adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik (Hani Handoko, 1992).

1. Teori Kinerja

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan hasil secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja/organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar, 2000). Dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu. Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif ( Belcher and Cohen dalam Donna Smith 1996 ). Menurut Robbins (2001), kinerja adalah suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang (individu) atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Menurut Wirawan (2001) kinerja atau *performance*, adalah suatu fungsi dari hasil atau apa yang dicapai oleh seorang karyawan. Stoner (1996) mengemukakan teori bahwa kinerja adalah fungsi dan motivasi, *ability* (kemampuan) dan *role perception* (pemahaman peran).

Wirawan (2001) juga memberikan definisi mengenai penilaian kinerja sebagai proses penilai mengumpulkan informasi managerial kinerja ternilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan. Dari definisi-definisi penilaian kinerja tersebut di atas maka unsur atau variabelnya yaitu proses, penilaian, mengumpulkan informasi kinerja ternilai, didokumentasikan secara formal, standar kerja, secara periodik dan untuk pengambilan keputusan. Kata kunci atau variabel pertama adalah proses atau sistem. Orang umumnya akan melakukan hal-hal yang menghasilkan imbalan bagi mereka. Dengan demikian, persoalan mendasar bagi manajer adalah. Jenis perilaku apa yang saya inginkan guna mendorong bawahan - bawahan saya, Jika kalangan pegawai diberikan imbalan - imbalan karena menyodorkan hasil-hasil jangka pendek, mereka akan memberikan hasil-hasil jangka pendek. Apabila mereka diberikan imbalan-imbalan karena ( misalnya melalui komisi dan bonus yang secara progresif semakin tinggi ) menghasilkan produk yang berulang-ulang atau karena mencapai standar kualitas selama jangka waktu yang lama, maka mereka akan melakukan kembali hal-hal tersebut. Agar lebih berdaya guna dan aspek manajemen strategik

atas pelaksanaan penilalan kinerja, mestilah dikaitkan dengan strategi-strategi organisasi yang digunakan untuk meraih keunggulan komperatif. Sebagai contoh investasi, peningkatan kualitas atau pengendalian biaya.

1. Apa itu PT BCA Tbk

Bank Central Asia adalah bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan pada 21 Februari dengan nama *Bank Central Asia NV. B*erdiri sejak tahun 1957, BCA adalah Bank swasta terbesar di Indonesia dengan lebih dari 22.000 karyawan yang tersebar pada lebih dari 1.100 cabang BCA diseluruh Indonesia. BCA mempunyai komitmen untuk selalu memahami beragam kebutuhan dan memberikan solusi finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah. Berbagai pencapaian dan prestasi telah diraih oleh BCA dari tahun ke tahun, seperti The Best Bank 2015, Best Bank in Euromoney Awards for Excellence 2015, Asia’s Best Companies 2015, dan masih banyak lainnya.

Untuk mewujudkan visinya sebagai bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia, Bank BCA perlu didukung oleh para karyawan yang mempunyai keahlian, kemampuan dan kapasitasnya masing-masing. Dimana dalam hal ini diperlukan adanya kepuasan kerja , motivasi dan kompetensi yang baik sehingga menciptakan kinerja yang optimal.

1. Hasil Penelitian Terdahulu

Salah satu program utama perusahaan mengkaji jumlah dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) agar mencapai posisi optimal dan dapat memenuhi kebutuhan dan target Perseroan. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Azmi (2009) dalam penelitiannya memaparkan “*Organizations can ensure that competency at the output level or in other words, performance is more measurable and easier to be obtained*”. Untuk meningkatkan kompetensi, salah satu caranya melakukan pelatihan khusus bagi karyawan, “*Competence development can be done with coaching and capacity building and motivation owned* (Itang 2015)”.

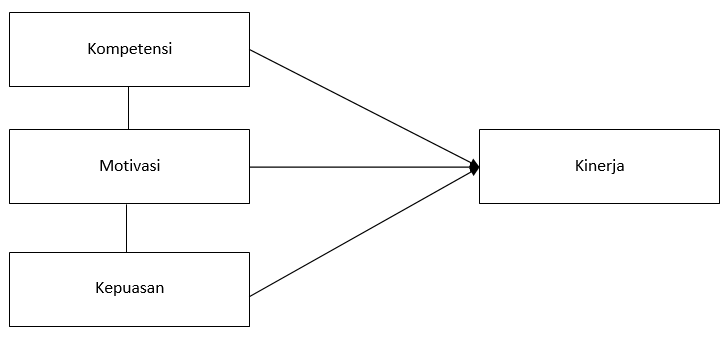
Berdasarkan Hasil penelitian Agustina (2002) menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh signifikan dengan kinerja pegawai. Di samping itu faktor lain yang juga penting dan berkaitan dengan kinerja adalah motivasi kerja. Hal tersebut penting mengingat motivasi memiliki hubungan yang erat dengan sikap dan perilaku yang dimiliki oleh seseorang. Motivasi itu sendiri dapat diartikan sebagai keadaan dalam diri pribadi seseorang sehingga orang tersebut

terdorong untuk melakukan suatu kegiatan atau aktifitas (Reksohadiprojo dan Handoko, 1990). Sementara yang perlu diperhatikan sebelum mencapai kinerja yang optimal adalah bagaimana kepuasan kerja para karyawan atas kompetensi mereka sebagai karyawan porfesional maupun kepuasan atas motivasi yang diterima dan dirasakan . Menurut Robbins (2002), kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang

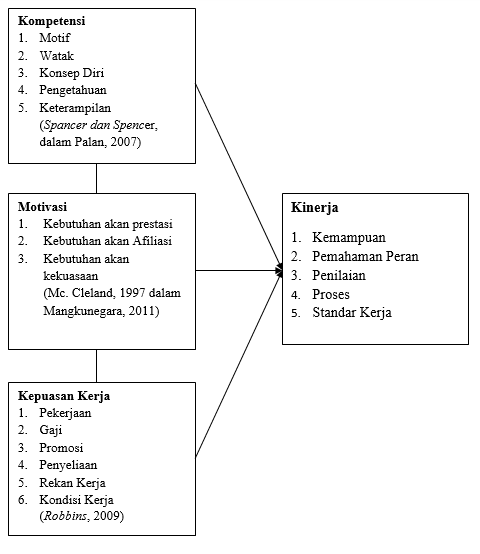
individu terhadap pekerjaannya, untuk membandingkan antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dengan besarnya harapan yang dimiliki mengenai ganjaran yang harus diterima.

Sementara penelitian ini akan meng- **ANALISA HUBUNGAN KOMPETENSI, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN DENGAN KINERJA KARYAWAN PT BCA TBK CABANG SCBD JAKARTA.**

1. Kerangka Pemikiran



Gambar II.C.1 Model Ganda dengan Tiga Variabel Independen



Gambar II.C.2 Kerangka Pemikiran

1. Hipotesis Penelitian

Dapat disimpulkan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut;

1. Terdapat hubungan kompetensi dengan kinerja karyawan PT BCA Tbk Cabang SCBD Jakarta.
2. Terdapat hubungan motivasi dengan kinerja karyawan PT BCA Tbk Cabang SCBD Jakarta.
3. Terdapat hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan PT BCA Tbk Cabang SCBD Jakarta.
4. Terdapat hubungan motivasi, kompetensi dan kepuasan kerja dengan kinerja PT BCA Tbk Cabang SCBD Jakarta.