

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Teori Utama (*Grand Theory*)

Dalam penelitian ini menggunakan teori keseimbangan yang dikemukakan oleh (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2016) Menurutnya, ketika seseorang mendapatkan manfaat/kontribusi (*benefit to org*) dan adanya rangsangan (*inducement*) yang adil dan masuk akal dalam pekerjaannya, karyawan akan menunjukkan prestasi terbaiknya. *Benefit to org* (manfaat/kontribusi), yaitu peningkatan kemampuan melalui pelatihan, pengakuan, serta adanya penghargaan dari perusahaan. Sedangkan rangsangan (*inducement*) berupa fasilitas, pelatihan untuk mendukung kompetensi, serta aturan yang adil untuk mendukung kedisiplinan. Menurut teori keseimbangan, ketidakseimbangan antara manfaat dan rangsangan dapat menyebabkan perbedaan persepsi, penurunan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta ketidakpuasan karyawan. Ketika manfaat yang dirasakan tidak sebanding dengan usaha dan kemampuan yang telah dilakukan, maka akan timbul perasaan ketidakadilan dan sikap kecurangan karyawan yang pada gilirannya mengurangi kompetensi dan menurunkan tingkat kinerja karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, teori keseimbangan digunakan sebagai dasar konseptual untuk menganalisis hubungan antara atribut internal seseorang seperti kompetensi dan kedisiplinan dengan kinerja

dengan peran variabel mediasi motivasi kerja. Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap adalah faktor utama yang menentukan seberapa efektif mereka melakukan pekerjaan mereka. Untuk memastikan bahwa potensi kompetensi tersebut dapat diaktualisasikan secara optimal, maka disiplin sebagai bentuk kepatuhan terhadap aturan dan standar organisasi perusahaan.

Teori ini menegaskan bahwa motivasi bukan hanya berasal dari faktor internal semata, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan keseimbangan yang terbangun dari perlakuan organisasi terhadap karyawan. Dengan demikian, teori keseimbangan menawarkan landasan konseptual yang mendalam mengenai pentingnya harmoni antara aspek internal (kompetensi dan kedisiplinan) dan eksternal (motivasi dan sistem penghargaan) dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada teori ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja tidak dapat dicapai hanya melalui peningkatan kompetensi dan kedisiplinan semata, melainkan harus diiringi oleh penyediaan manfaat yang adil, insentif yang memotivasi, serta suasana kerja yang kondusif dan suportif. Dengan menerapkan pendekatan teori ketidakseimbangan dalam konteks organisasi sektor transportasi seperti Pool PO Efisiensi Purwokerto, menjadi sangat relevan sebagai dasar strategi manajemen SDM yang berorientasi pada peningkatan efisiensi, efektivitas, serta keberlanjutan daya saing organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan secara holistik dan berkelanjutan.

B. Telaah Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan (Musnaini, 2022).

b. Pentingnya pengelolaan MSDM dalam organisasi

MSDM sangat penting bagi suatu organisasi. Tidak peduli bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat dengan visi yang berbeda untuk membantu manusia, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diawasi oleh manusia untuk mencapai misinya. Oleh karena itu, manusia merupakan elemen yang strategis dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini.

- 1) Pertama, sumber daya manusia digunakan untuk menentukan tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan, serta untuk merancang dan membuat produk dan jasa, memantau kualitas, memasarkan produk, dan mengalokasikan sumber daya finansial. Sumber daya manusia juga mempengaruhi seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi tersebut.

- 2) Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal organisasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien suatu organisasi mencapai tujuan organisasi.

2. Kompetensi

a. Definisi kompetensi

Menurut Scale dalam (Sutrisno, 2020) kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun kompetensi secara etimologi berarti keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik seorang pemimpin atau staf. Menurut (Boulter, Dalziel, dan Hill dalam Sutrisno, 2020) mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Menurut (Wibowo, 2016) berpendapat bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan. Menurut (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan) Pasal 1 (10) menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja

yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan menurut Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), kompetensi adalah tentang bagaimana seseorang dapat mendemonstrasikan keterampilan, pengetahuan, dan sikapnya di tempat kerja sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

b. Jenis-jenis kompetensi

1) Kompetensi teknis

Melibatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya, seperti keahlian pemrograman atau desain grafis.

2) Kompetensi interpersonal

Mencakup termasuk kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik, seperti mendengarkan, berbicara dengan efektif, berempati, dan bekerja sama.

3) Kompetensi manajerial

Berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan orang lain, seperti perencanaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

4) Kompetensi konseptual

Melibatkan kemampuan untuk memahami konsep abstrak, memahami situasi kompleks, dan berfikir secara strategis dan inovatif.

c. Indikator kompetensi

Menurut (Wibowo & Utomo, 2016) menjelaskan bahwa ada ukuran dan indikator untuk memenuhi unsur kompetensi seorang karyawan atau pegawai, antara lain:

1) Pengetahuan (*Knowledge*)

Memiliki pengetahuan adalah tolak ukur pekerjaan yang mengacu pada seberapa baik karyawan memahami dan mengetahui informasi apa yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab mereka serta bagaimana menggunakan teknologi dan informasi yang ada pada perusahaan dengan tepat.

2) Keterampilan (*Skill*)

Mempunyai keahlian sangat penting bagi karyawan guna mempelajari secara mendalam untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan, seperti keterampilan teknis, analisis, dan komunikasi.

3) Konsep diri atau sikap

Sikap yang dimiliki seorang karyawan harus profesionalisme dalam menyelesaikan tugasnya dengan rasa percaya diri, tanggung jawab, serta kejujuran akan pekerjaan tersebut.

4) Sifat (*Trait*)

Sifat merupakan karakteristik karyawan yang masih *relative* tetap dalam diri seseorang yang mempengaruhi cara bekerja dan berinteraksi karyawan.

5) Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini dapat mendorong karyawan untuk bisa mengarahkan perilaku menuju tindakan atau tujuan yang ingin dicapai.

3. Kedisiplinan

a. Definisi kedisiplinan

Kata disiplin sangat mudah diucapkan namun terkadang sulit untuk diterapkan. Disiplin merupakan sikap dan keengganan seseorang untuk mengikuti dan mentaati standar peraturan yang berlaku di lingkungannya (Sutrisno, 2020). Menurut (Rivai & Zaenal, 2015) mendefinisikan kedisiplinan sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati peraturan yang berlaku. (Rahayu, 2022) menekankan bahwa kedisiplinan bukan sekadar kepatuhan karena adanya paksaan atau pengawasan, melainkan manifestasi dari rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan.

Sedangkan menurut (Utami, 2025) menyatakan bahwa tujuan utama disiplin kerja adalah memastikan perilaku karyawan selaras dengan aturan perusahaan. Pelanggaran aturan dapat mengganggu efektivitas organisasi. Tujuan lainnya adalah membangun rasa hormat dan kepercayaan antara pimpinan dan bawahan. Dengan mempertimbangkan teori diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah ukuran yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi seberapa disiplin karyawan mereka dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki disiplin kerja akan membantu perusahaan mencapai tujuan dengan lebih cepat, sedangkan karyawan yang buruk akan melanggar dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

b. Faktor mempengaruhi tingkat kedisiplinan

Menurut Hasibuan (S. I. Wahyuni & Lubis, 2020) faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan yaitu:

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan sangat berpengaruh dalam tingkat kedisiplinan karyawan, karena tujuan dari pekerjaannya harus jelas, dan ditetapkan secara lokal, serta cukup menantang bagi kemampuan karyawannya. Sehingga karyawan harus bekerja sungguh-sungguh dan disiplin untuk mencapainya.

2) Teladan pemimpin

Teladan pemimpin berpengaruh dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan penutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik dan sesuai dengan apa yang mereka katakan.

3) Balas jasa

Balas jasa termasuk gaji dan kesejahteraan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan karena dapat membuat karyawan merasa lebih puas, lebih mencintai pekerjaan mereka, dan membuat mereka lebih disiplin.

4) Keadilan

Keadilan mampu mendorong kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang selalu ingin diperlakukan sama dengan orang lain.

5) Pengawasan ketat

Pengawasan ketat berarti atasan secara aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, dan prestasi kerja karyawannya.

6) Sanksi

Sanksi dan hukuman sangat penting untuk menjaga kedisiplinan karena sanksi yang semakin berat akan membuat karyawan takut melanggar peraturan, sikap, dan perilaku yang tidak disiplin.

7) Ketegasan

Pemimpin harus tegas dan memberikan sanksi setiap anggota staf yang tidak berperilaku sesuai dengan sanksi yang ditetapkan. Pemimpin yang tegas akan disegani dan diakui sebagai pemimpin oleh anggotanya.

c. Indikator Kedisiplinan

Menurut (Rahayu, 2022) indikator disiplin kerja dibagi menjadi 5 yaitu:

1) Tingkat kehadiran

Tingkat kehadiran adalah jumlah kehadiran karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya, hal ini dapat dilihat melalui tingkat kehadiran tinggi rendahnya ketidakhadiran karyawan tersebut.

2) Tata cara bekerja

Tata cara bekerja merujuk pada cara dimana karyawan boleh mencapai hasil yang paling efisien dalam tugas mereka dengan mengimplementasikan metode kerja yang sesuai.

3) Ketaatan pada pimpinan

Karyawan wajib mematuhi setiap ketentuan dan kewajiban yang diinstruksikan oleh pimpinan mereka demi mencapai hasil kerja yang optimal.

4) Kesadaran dalam bekerja

Merupakan sikap dan tindakan karyawan dalam melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diserahkan kepadanya dengan rasa ikhlas dan penuh rasa suka.

5) Tanggung jawab

Karyawan yang senantiasa bersedia untuk mengakui semua tindakan dan pencapaian kerjanya, maka karyawan tersebut memiliki sikap disiplin kerja yang sangat baik.

4. Motivasi kerja

a. Definisi motivasi kerja

Suatu organisasi atau perusahaan tentu ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan peran sumber daya manusia yang terlibat di organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Sumber daya manusia yang dipekerjakan agar dapat sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan, maka perusahaan harus terlebih dahulu mengetahui dan memahami motivasi sumber daya manusia yang bekerja di dalam perusahaan tersebut. Supaya perilaku manusia sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada hubungan antara motivasi dengan pemenuhan kebutuhan mereka sendiri dan permintaan organisasi. Motivasi, menurut (Sutiono & Putra, 2013) motivasi adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurutnya motivasi muncul diakibatkan oleh faktor intrinsik yaitu dari dalam diri mereka, dan faktor ekstrinsik yang berarti dari luar diri mereka. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Sedangkan (Nasution & Priangkatara, 2022), menyatakan bahwa “ *In a measurable and planned manner, motivation is the provision of a driving force that creates a person's morale so that they are willing to cooperate and work effectively in an integrated manner with all their efforts to achieve a goal*” Secara terukur dan terencana, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang sehingga mau bekerja sama dan bekerja efektif secara terpadu dengan segala daya upayanya untuk mencapai suatu tujuan.

Motivasi adalah suatu hal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu sering disebut sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki unsur yang berfungsi sebagai pendorongnya. Seseorang yang terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk mendapatkan apa yang ia butuhkan dan inginkan. Kebutuhan dan keinginan seseorang tentunya berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain, (Sutrisno, 2020). Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan (Robbins, 2003) yaitu bahwa motivasi adalah

keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Menurut teori pengharapan yang dikemukakan oleh (Handoko, 1999) yaitu “Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan”.

(Dewi & Trihudyatmanto, 2020), mendefinisikan bahwa motivasi merupakan faktor krusial yang menentukan arah, intensitas, dan ketekunan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja mencerminkan antusiasme dan kesediaan karyawan untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya, di mana tingkat motivasi ini sangat dipengaruhi oleh adanya kebutuhan yang ingin dipenuhi serta harapan akan imbalan atau hasil yang akan diterima setelah menyelesaikan pekerjaan tersebut. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan dan persepsi seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

b. Indikator motivasi kerja

Menurut (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020), terdapat beberapa indikator motivasi kerja yaitu sebagai berikut:

1) Daya pendorong

Pemimpin akan memberikan dorongan kepada karyawan dan memotivasinya untuk melaksanakan pekerjaan terbaiknya.

2) Kemauan

Karyawan harus mampu menjalankan tugasnya dengan sepenuh hati tanpa adanya paksaan dari pihak lain.

3) Kerelaan

Karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, perlu berhati-hati dan bersedia menginvestasikan waktunya demi menyelesaikan pekerjaan tersebut.

4) Keahlian

Dengan adanya keahlian karyawan maka mampu untuk mengembangkan pengetahuan barunya.

5) Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara terstruktur untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal.

6) Kewajiban

Kewajiban karyawan wajib dipenuhi dan diselesaikan secara tanggung jawab.

7) Tujuan

Pimpinan harus mengetahui cara dalam mengatur dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Faktor motivasi kerja

Menurut hasil penelitian yang dilakukan Frederick Herzberg ada dua faktor yang mendorong atau memotivasi orang untuk bekerja, yaitu: Faktor Motivator Faktor motivator disebut juga dengan kondisi intrinsik, adalah kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat dalam menghasilkan kinerja karyawan. Jika kondisi ini tidak ada, maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

(Manullang, 1981) menyatakan bahwa faktor-faktor motivator meliputi:

- 1) *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- 2) *Recognition* (pengakuan)
- 3) *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- 4) *Responsibilities* (tanggung jawab)
- 5) *Advancement* (pengembangan)

Motivasi internal adalah motivasi yang dibangkitkan dari dirinya sendiri, dimana tenaga kerja dapat bekerja karena tertarik dan senang dengan pekerjaan yang memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Motivasi internal disebut juga

faktor motivator. Faktor *Hygiene* disebut juga dengan kondisi ekstrinsik, adalah suatu keadaan pekerja yang menyebabkan rasa tidak puas diantara para karyawan. Apabila kondisi tersebut ada, maka hal itu tidak memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor- faktor yang membuat individu merasa tidak puas (*dissatisfiers*), karena faktor- faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan hirarki yang paling rendah, yaitu tingkat tidak adanya kepuasan (*non-dissatisfiers*). Menurut (Manullang, 1981) menyatakan faktor *hygiene* meliputi:

- a) *Policy and administration* (kebijakan dan administrasi)
- b) *Technical supervisor* (supervisi perusahaan)
- c) *Interpersonal supervisor* (hubungan antar pribadi)
- d) *Working condition* (kondisi kerja)
- e) *Wages* (gaji/upah)

Faktor *hygiene*, pada dasarnya adalah hubungan kerja dengan lingkungan kerja dimana karyawan bekerja, sehingga apabila faktor ini diabaikan atau dibiarkan tidak sehat, maka akan menimbulkan ketidak puasan para karyawan. Motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar yang berupa peraturan dan kebijaksanaan perusahaan. Motivasi eksternal disebut faktor *hygiene*.

5. Kinerja

a) Definisi kinerja

Kinerja atau *performance* merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam menjalankan program tindakan atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi yang telah dinyatakan melalui rencana strategis dalam sebuah perusahaan. Menurut (Wexley dan Yukl dalam Sinambela, 2016) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang berpendapat bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal apabila ia mendapatkan manfaat dan terdapat rangsangan dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Jufrizen, 2023). Menurut (Sinambela, 2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. (Mangkunegara, 2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Wibowo & Utomo 2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaima-

mana cara mengerjakannya. Pendapat lain (Riva'i & Basri dalam Sinambela, 2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dari berbagai pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, kinerja bergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh oleh karyawan.

b) Faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja

Menurut (Wirawan, 2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor internal pegawai, adalah faktor bawaan pegawai dan faktor yang diperoleh seiring berjalannya waktu. Faktor bawaan termasuk bakat dan sifat pribadi, serta kondisi fisik dan mental. Faktor yang diperoleh termasuk pengetahuan dan keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan keinginan untuk bekerja.
- 2) faktor lingkungan internal, yaitu dukungan dari perusahaan tempatnya bekerja. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi termasuk visi, misi, tujuan, kebijakan, teknologi, stra

tegi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya, dan teman sekerja. Faktor ini sangat memengaruhi rendahnya kinerja pegawai.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di luar lingkungan organisasi. Faktor eksternal ini termasuk kompetitor, kehidupan politik dan ekonomi, sosial budaya, serta hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

c) Indikator kinerja

Menurut (Robbins, 2003) indikator kinerja karyawan meliputi:

- 1) Kualitas kerja

Pengukuran kualitas kerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan seorang karyawan. Kualitas yang baik dapat mengurangi kesalahan dalam menyelesaikan tugas, sehingga bermanfaat bagi tujuan perusahaan.

- 2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu waktu, seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu adalah ukuran seberapa baik suatu aktivitas diselesaikan pada saat yang telah ditentukan, dilihat dari perspektif kerja sama dengan hasil yang diperoleh serta memanfaatkan waktu yang ada untuk kegiatan lainnya.

4) Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran seberapa optimal sumber daya organisasi seperti, tenaga kerja, dana, teknologi, dan bahan baku yang dimanfaatkan dengan tujuan meningkatkan output dari setiap unit yang menggunakan sumber daya tersebut.

5) Kemandirian

Kemandirian adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan janji yang telah dibuat. Kemandirian juga mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan dengan organisasi serta rasa tanggung jawab mereka terhadap perusahaan.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam melengkapi penelitian ini, maka peneliti menyertakan tambahan temuan-temuan riset dari penelitian sebelumnya untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antara kompetensi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Untuk memperjelas penelitian ini, berikut disajikan penelitian terdahulu yang relevan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Tata Bara Utama Aceh	Kuantitatif	Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Tata Bara Utama Aceh. Motivasi kerja juga memediasi kedua variabel dengan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	(Heliyana, 2024)	Pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo melalui motivasi kerja.	Kuantitatif	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo.
3.	(Norkhalisa, 2024)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan.	Kuantitatif	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan
4.	(Pratama &	Pengaruh	Kuantitatif	Disiplin kerja, ling-

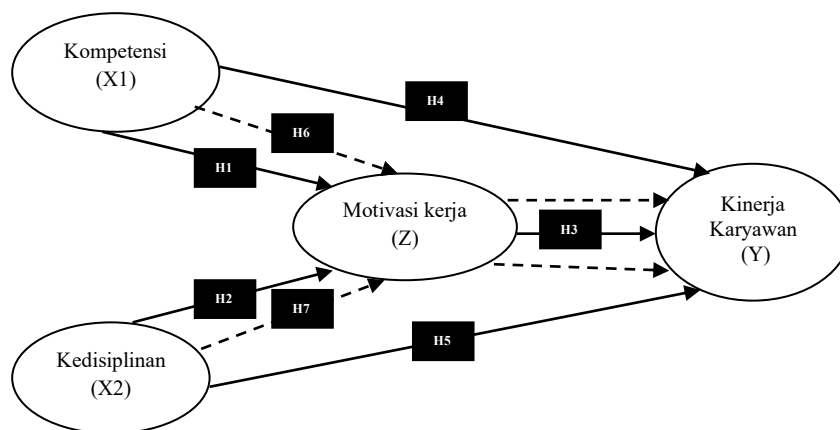
	Pontjo, 2023)	Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya.		kungan kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja secara langsung. Motivasi kerja juga mampu memediasi secara penuh pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya.
5.	(Susilo dkk., 2020)	Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior pada Badan Pengembangan SDM Provinsi Sumatera Utara.	Kuantitatif	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.
6.	(Pandhita Aldhi, Karnadi, 2022)	Pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT. Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus)	Kuantitatif	Kompetensi dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus. Motivasi kerja juga memediasi kedua variabel dengan hasil positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	(Pariesti dkk., 2022)	Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan	Kuantitatif	Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan

		transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan.		transformasional terhadap kinerja pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan.
8.	(Sudarmanto dkk., 2022)	Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.	Kuantitatif	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi.
9.	(Wijaya, 2019)	Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.	Kuantitatif	Disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan.

D. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir atau kerangka konseptual adalah suatu keterkaitan antara teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian ini, dimana hal tersebut dapat digunakan sebagai pendekatan dalam memecahkan masalah. Kerangka konseptual dijadikan peneliti sebagai pedoman untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini secara sistematis. Kerangka konseptual yang menjadi hubungan antar variabel dalam penelitian ini meliputi Kompetensi (X1), Kedisiplinan Karyawan (X2), Motivasi kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan keterangan di atas dapat di gambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

E. Pengembangan Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) hipotesis adalah sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang dimiliki oleh setiap individu, dimana karakteristik tersebut dapat dilihat dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh setiap individu. Disamping itu, kompetensi juga dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan pengalaman, teknologi, dan ilmu pengetahuan yang relevan dengan bidang pekerjaan. Dengan adanya kompetensi yang kuat pada seorang individu, maka individu tersebut dapat lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja kerja mereka sehingga mencapai kinerja yang lebih baik dan hasil yang maksimal. Motivasi kerja adalah manifestasi dari keinginan untuk melakukan apa yang harus dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab dan tugas dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efisien melalui peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan mampu memberikan motivasi kepada karyawan dan dapat memperbaiki kinerjanya dalam bekerja. Dengan demikian, kompetensi dan motivasi kerja merupakan faktor yang dapat saling memengaruhi hasil kerja individu.

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh (Yudiatmojo & Asiati, 2022) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Pertamina Drilling Services Project Sumatera bagian selatan. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Idayati, 2020), (Sari & Trifiyanto, 2019), dan (Pariesti et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari penjelasan diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

2. Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

kedisiplinan merupakan sikap yang ada pada diri karyawan untuk mengikuti semua peraturan yang diterapkan di dalam perusahaan. Di dalam suatu organisasi atau perusahaan disiplin sangat penting, sebab tanpa adanya dukungan disiplin dari pekerja perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mencapai tujuannya. Semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat pula motivasi mereka dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan (L. Wahyuni & Karneli, 2021), mengatakan bahwa disiplin kerja memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja para pegawai di Hotel Batiqa serta Hotel Pesonna

Pekanbaru. Hasil serupa ditunjukkan oleh (Pratama & Pontjo, 2023), yang menegaskan bahwa kedisiplinan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan dengan meningkatkan dan mempengaruhi motivasi di PT. Surya Bangun Persada Indah Surabaya. Dari penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

H2 : Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

Kinerja karyawan adalah evaluasi tentang bagaimana seseorang menjalankan pekerjaan dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang berhubungan dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan untuk mencapai suatu tujuan tertentu, yang bisa muncul baik dengan kesadaran penuh maupun secara tidak sadar. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi pasti akan lebih produktif di tempat kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Norkhalisah, 2024) menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, sebaliknya apabila

semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Hasil serupa ditunjukkan oleh penelitian (Heliyana, 2024), yang mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Guru SMKN1 Situbondo. Dari penjelasan berikut dapat disimpulkan bahwa:

H3 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

4. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

Salah satu faktor yang sangat mempengaruhi hasil kinerja karyawan adalah kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya berdasarkan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki, serta didukung oleh sikap yang diperlukan perusahaan atau organisasi, sehingga mendapatkan hasil kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Kompetensi menurut (Fadude, 2019) adalah pondasi dari sifat setiap individu dalam menunjukkan cara berpikir atau bertindak, menyesuaikan diri dengan situasi, dan mempertahankannya secara berkelanjutan. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional spesifik yang menjadi identitas dari individu yang profesional. Jika memiliki tingkat kompetensi yang tinggi, seorang karyawan akan mampu memberikan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai

sepenuhnya. Begitu juga sebaliknya, jika tingkat kompetensi yang dimiliki seorang individu rendah, maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang buruk, sehingga tujuan dari perusahaan tidak dapat tercapai secara optimal.

Hasil penelitian oleh (Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025), menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Tata Bara Utama Aceh.. Hasil penelitian (Prayogi dkk, 2023), (Hermawan, 2019) dan (Rosmaini & Tanjung, 2019) juga menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan berikut dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

5. Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Kedisiplinan merupakan elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja adalah sikap yang merujuk pada kesadaran individu untuk mengikuti semua peraturan yang berlaku di organisasi atau perusahaan (Sinambela, 2016). Dalam setiap organisasi atau perusahaan, kedisiplinan harus diutamakan karena tanpa adanya dukungan karyawan yang disiplin, sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan meningkatkan disiplin seorang karyawan, motivasi kerja mereka juga cenderung akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lestari & Damayanti, 2022) menyimpulkan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Akses Cabang Pondok Gede. Hal ini menunjukkan bahwa, jika disiplin kerja karyawan ditingkatkan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian lain juga dilakukan oleh (Heliyana, 2024) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Guru SMKN1 Situbondo. Oleh karena itu, disiplin kerja adalah aspek krusial dalam mendorong karyawan mencapai target perusahaan secara optimal. Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan rumus sebagai berikut:

H5 : Kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

6. Peran mediasi motivasi kerja pada hubungan kompetensi karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor keterampilan dan motivasi kerja. Artinya, jika seseorang memiliki potensi dan keahlian dalam diri mereka maka akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa jika karyawan menerima dorongan atau bantuan dari atasan maupun kolega, hal itu bisa memberikan tambahan energi bagi karyawan yang sudah

memiliki keahlian maupun bagi karyawan yang masih dalam tahap pengembangan keterampilan.

Hasil penelitian oleh (Imron Amrulloh, Theresia Pradiani, 2025) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Tata Bara Utama Aceh. Hasil penelitian lain (Pandhita Aldhi, Karnadi, 2022) juga menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan maka dapat disimpulkan bahwa:

H6 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.

7. Peran mediasi motivasi kerja pada hubungan kedisiplinan karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto

Berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, yaitu faktor disiplin kerja serta motivasi kerja. Disiplin kerja memberikan dampak pada motivasi kerja sehingga terciptalah rasa tanggung jawab terhadap tugas yang ada. Motivasi kerja memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila karyawan menerima dukungan dalam melakukan tugasnya, maka hasil kerja mereka akan semakin baik. Selain itu, karyawan juga akan lebih

berenergi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih cepat.

Menurut hasil dari penelitian (Wijaya, 2019) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sehingga disimpulkan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan keduanya pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Penelitian serupa juga dilakukan oleh (Sudarmanto dkk., 2022) yang menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kabupaten Banyuwangi. Berdasarkan teori dan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

H7 : Motivasi kerja memediasi hubungan antara kedisiplinan karyawan dan kinerja pada Pool PO Efisiensi Purwokerto.