

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peran krusial dalam sebuah organisasi, dikatakan krusial karena sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menentukan efektivitas operasional perusahaan. Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan krusial sebagai aset strategis yang menentukan efektivitas operasional perusahaan. Karyawan bukan hanya menjadi faktor produksi, tetapi juga sebagai penggerak inovasi dan peningkatan kualitas layanan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berupaya mengembangkan kualitas SDM melalui visi dan misi yang jelas, sistem kerja terstruktur, program kerja strategis, infrastruktur memadai, serta tata kelola yang baik.

Industri restoran, sebagai bagian dari sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, mengalami pertumbuhan yang signifikan, terutama di daerah-daerah tujuan wisata seperti Bali. Perkembangan teknologi, perubahan preferensi konsumen, dan peningkatan kesadaran akan pentingnya pengalaman bersantap yang unik telah mendorong inovasi dalam konsep restoran, menu, dan layanan. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, jumlah restoran dan rumah makan di Bali terus meningkat dalam lima tahun terakhir, dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 7% per tahun. Peningkatan ini mencerminkan potensi pasar yang besar, namun juga meningkatkan tingkat persaingan antar restoran. Konsumen saat ini tidak hanya mencari makanan yang lezat, tetapi juga pengalaman bersantap yang

memuaskan, yang mencakup kualitas layanan, suasana restoran, dan aspek-aspek lain yang mendukung kepuasan pelanggan. Restoran tidak lagi hanya menjadi tempat untuk memenuhi kebutuhan dasar akan makanan, tetapi juga menjadi *platform* untuk ekspresi budaya, interaksi sosial, dan pengalaman yang tak terlupakan. Tren digitalisasi juga mempengaruhi industri restoran, dimana saat ini semakin banyak restoran yang memanfaatkan media sosial, aplikasi *online*, dan sistem pemesanan digital untuk menjangkau pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional. Restoran yang mampu beradaptasi dengan perubahan ini memiliki peluang yang lebih besar untuk berhasil dan mempertahankan daya saingnya. Namun, seiring dengan pertumbuhan ini, industri restoran juga dihadapkan pada tantangan yang kompleks, termasuk persaingan yang ketat, fluktuasi harga bahan baku, kesulitan dalam mempertahankan kualitas layanan, dan *turnover* karyawan yang tinggi.

Kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kemampuan individu dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan, pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu yang sifatnya individual, karena setiap individu karyawan memiliki tingkat kemampuan masing-masing. Kinerja karyawan yang bagus akan mengikuti hasil yang baik pada perkembangan bisnis perusahaan, sebaliknya kinerja karyawan yang buruk juga akan menimbulkan dampak negatif pada kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas, atau hasil *output* yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan menurut Mangkunegara dalam (Tami dan Widowati, 2020).

Menurut Kurniawan et al., (2021) juga mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mencakup hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara kuantitatif dan kualitatif, diukur dengan mengamati tingkat pencapaian atau produktivitasnya dalam tugas dan tanggung jawab kerja mereka. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil kerja dan tindakan kerja yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu menurut Kasmir dalam (Billah dan Wahyuati, 2022). Kinerja karyawan juga melibatkan hasil kerja yang dapat dilakukan oleh individu, kelompok, atau organisasi sesuai dengan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi tertentu dalam jangka waktu tertentu menurut (Setiawati dan Andayani, 2020). Fenomena yang ada di Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal, terlihat adanya keluhan pelanggan terkait waktu tunggu yang lama setelah memesan makanan.

Gambar 1.1 Bukti Keluhan Pelanggan



Sumber: *Google review* (2024)

Hal ini terbukti dari adanya komentar pelanggan di situs *google review* milik restoran ini. Untuk memprediksi dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penelitian ini akan menggunakan Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) yang dikembangkan oleh Albert Bandura (1986). Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor pribadi seperti pikiran, keyakinan, emosi, lingkungan sosial, dan tindakan nyata. Dalam konteks dunia kerja, hal ini berarti bahwa kinerja karyawan bukan hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti sistem kerja atau kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor internal seperti kepercayaan terhadap kemampuan diri, motivasi, serta kapasitas personal lainnya. Keyakinan individu terhadap kemampuannya memainkan peran penting dalam bagaimana ia merespons tantangan pekerjaan, menetapkan target, dan mempertahankan semangat dalam situasi sulit. Oleh karena itu, kepercayaan diri menjadi dasar penting yang memengaruhi perilaku kerja yang produktif dan tangguh.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Secara umum, motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan atau tujuan yang menjadi kekuatan utama yang menggerakkan seseorang untuk berusaha mencapai apa yang diinginkan, baik dengan cara positif maupun negatif. Menurut Tarigan dan Priyanto (2021), motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang atau individu karena adanya inspirasi, semangat, dan dorongan untuk melakukan suatu kegiatan dengan tulus, penuh sukacita, dan sungguh-sungguh sehingga aktivitas yang dilakukan menghasilkan hasil yang baik dan berkualitas. Supartha dan Sintaasih dalam Potu et al., (2021) juga menyebutkan bahwa

motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Sedangkan menurut Muhammad Busro dalam Kurniawan et al., (2021) motivasi kerja merupakan bagian dari sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan, dan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk sebuah tujuan organisasi. Pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi ini penting untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga hasil yang diinginkan mencapai hasil yang dikehendaki oleh perusahaan. Hubungan antara motivasi, semangat kerja, dan hasil yang optimal memiliki pola yang linier. Artinya, dengan memberikan motivasi kerja yang tepat dan maksimal, semangat kerja karyawan akan meningkat, sehingga hasil pekerjaan yang dicapai dapat memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan.

Menurut Dweck (2022), *“The Psychology of Success Growth Mindset and Motivation in Achieving Personal Goals. Advances in Motivation and Achievement*, buku ini mengembangkan lebih lanjut mengenai teori *mindset* berkembang (*growth mindset*) yang berfokus pada motivasi intrinsik dalam mencapai tujuan pribadi dan kesuksesan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, jika motivasi yang diterima karyawan sangat tinggi, pekerjaan pun akan menjadi cepat terselesaikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Intan Wardani et al., (2020), Sitorus et al.,(2025), Situmorang dan Tura, (2025) yang menyatakan dan mendukung bahwa motivasi kerja bisa mempengaruhi kinerja karyawan namun penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) dan Hilmy Kasyifillah

(2023) menemukan hasil yang berbeda dimana motivasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selama proses kerja di Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar terdapat keluhan dari karyawan terkait dengan rendahnya motivasi yang dirasakan saat bekerja. Hal ini dibuktikan dari data hasil prasurvei yang dilakukan melalui *google form* yang disebar kepada 10 orang perwakilan karyawan. Prasurvei ini bertujuan untuk mengumpulkan data awal mengenai persepsi dan pengalaman karyawan Bebek Uma Sari Resto terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi mereka dalam bekerja dengan harapan ini bisa memberikan gambaran tentang tantangan yang dihadapi karyawan.

Tabel 1.1 Hasil Prasurvey Karyawan

Pernyataan	Setuju	Tidak Setuju
Saya merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik setiap hari.	3	7
Penghargaan atas pekerjaan saya di tempat kerja sangat memadai.	2	8
Beban kerja saya terlalu tinggi, yang membuat saya kurang termotivasi.	6	4
Saya merasa pekerjaan saya dihargai oleh atasan dan rekan kerja.	4	6
Saya merasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya terjaga dengan baik.	4	6
Saya merasa memiliki kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan ini.	3	7
Faktor eksternal (seperti kondisi ekonomi atau persaingan) sangat memengaruhi motivasi saya.	5	5

Sumber: Hasil jawaban karyawan melalui *google form*

Hasil prasurvei yang dilakukan menyatakan bahwa dalam motivasi kerja 7 dari 10 karyawan tidak setuju dengan pernyataan bahwa mereka merasa termotivasi untuk bekerja setiap hari, 8 karyawan tidak setuju bahwa penghargaan yang mereka terima cukup memadai, ini menunjukkan bahwa kurangnya

pengakuan terhadap kinerja mereka dapat memengaruhi semangat dan motivasi kerja. 6 karyawan setuju bahwa beban kerja yang mereka rasakan terlalu tinggi, yang berdampak negatif pada motivasi mereka, sementara 4 karyawan merasa beban kerja mereka tidak terlalu berat. 6 karyawan tidak setuju bahwa pekerjaan mereka dihargai oleh atasan atau rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan sosial dan profesional menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. 6 karyawan tidak setuju bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat berkontribusi pada stres dan penurunan motivasi. 7 karyawan tidak setuju bahwa mereka merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk berkembang dalam pekerjaan ini, yang dapat memengaruhi rasa pencapaian dan motivasi kerja mereka. 5 karyawan setuju bahwa faktor eksternal (seperti kondisi ekonomi atau persaingan) memengaruhi motivasi mereka, sementara 5 karyawan merasa faktor eksternal tidak terlalu berpengaruh.

Penelitian oleh Asrun dan Nurendra (2021) mengungkapkan bahwa meningkatkan motivasi selain dengan komunikasi atau asertifitas juga difaktori oleh pengalaman. Pengalaman merupakan suatu kondisi sulit yang pernah dialami individu lalu tersimpan dalam memori, sehingga dapat menjadi pembelajaran bagi individu untuk di masa yang akan datang atau dalam ilmu psikologi pengalaman individu bangkit dari keterpurukan atau kegagalan yang dialami disebut dengan istilah resiliensi.

Dikutip dari buku *The Power of Planning* karya Karina Nurin (2019) resiliensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang yang memungkinkan untuk

menghadapi, mencegah, dan meminimalkan dari kondisi yang tidak menyenangkan atau mencegah kondisi untuk diatasi. Resiliensi juga didefinisikan sebagai kemampuan individu bertahan secara mental untuk menghadapi situasi sulit atau memuakkan dan membantu individu untuk bangkit kembali menurut (Astuti et al., 2022). Resiliensi merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan tetap teguh dalam keadaan sulit. Resiliensi dibangun dari beberapa kemampuan yang berbeda dan hampir tidak ada satu pun individu yang secara keseluruhan memiliki kemampuan tersebut dengan baik. Resiliensi sangat penting dalam membantu individu untuk mengatasi segala kesulitan yang muncul setiap hari. Dengan meningkatnya resiliensi, seseorang akan mampu mengatasi kesulitan apa pun yang muncul di dalam kehidupan ini. Resiliensi memengaruhi kesehatan fisik, mental, dan kualitas hubungan interpersonal. Keseluruhan ini merupakan komponen dasar dari kebahagiaan dan kesuksesan. Resiliensi dapat disimpulkan sebagai sesuatu yang dapat membuat seseorang individu untuk terus bertahan dalam menghadapi sebuah tekanan dan mampu untuk bangkit lagi.

Fenomena mengenai resiliensi karyawan di Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar yang berdampak pada motivasi dan kinerja mereka terlihat dari karyawan yang mudah terpancing emosi saat menghadapi pelanggan yang komplain atau situasi kerja yang tidak menyenangkan. Kondisi ini semakin diperburuk dengan kurangnya dukungan dalam mengatasi konflik di tempat kerja, baik dengan sesama rekan kerja maupun atasan. Ketika menghadapi perselisihan atau perbedaan pendapat, karyawan cenderung menghindari masalah daripada mencari solusi, yang berpotensi menghambat kerja sama tim dan produktivitas. Di

sisi lain, kurangnya kesiapan dalam menghadapi perubahan juga menjadi permasalahan yang signifikan. Ketika terjadi perubahan sistem kerja, kebijakan perusahaan, atau situasi bisnis yang tidak menentu, banyak karyawan merasa tidak siap dan bingung dalam menyesuaikan diri. Minimnya pengetahuan atau pembekalan terkait *mental toughness* dan strategi menghadapi tekanan kerja menyebabkan mereka lebih rentan mengalami stres dan kesulitan dalam mempertahankan produktivitasnya.

Rendahnya resiliensi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan, tetapi juga berpotensi menurunkan kualitas layanan, meningkatkan *turnover*, serta mengganggu stabilitas operasional restoran. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting dalam mengembangkan model peningkatan kinerja berbasis resiliensi yang dapat membantu karyawan lebih tangguh dalam menghadapi tantangan kerja dan tetap termotivasi untuk mencapai kinerja optimal. Hasil penelitian menurut Athota et al., (2020) dan Ocktafian (2021) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara resiliensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Lhalloubi dan Ibnchahid (2020) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak ditemukan pengaruh positif dan signifikan antara ketahanan dengan kinerja karyawan dan manajer.

Selain motivasi dan resiliensi, kompetensi memegang peranan krusial dalam menentukan kualitas kinerja karyawan. Sayangnya, fenomena yang teramati di Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar, menunjukkan bahwa sebagian karyawan kurang menunjukkan antusiasme untuk belajar hal baru, yang pada gilirannya menghambat pengembangan keterampilan yang relevan dengan

tuntutan pekerjaan. Hal ini berdampak pada kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan yang optimal, beradaptasi dengan perubahan menu atau teknologi baru, serta menangani masalah yang kompleks secara mandiri. Kompetensi karyawan dapat diartikan sebagai perpaduan antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik suatu pekerjaan di organisasi. Kombinasi ini memungkinkan karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja karyawan sendiri memegang peranan krusial dalam keberlangsungan perusahaan, karena karyawan dengan kompetensi yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas kerja tetapi juga mampu menghadapi berbagai tuntutan dan tekanan pekerjaan dengan sikap yang tangguh dan adaptif. Dalam perusahaan setiap pekerjaan karyawan mempunyai keterampilan yang berbeda. Menurut Arief dan Nisak (2022) kompetensi ialah pedoman yang dapat digunakan perusahaan untuk menunjukkan kepada karyawannya mengenai pekerjaan yang tepat. Menurut Eksan (2020) kompetensi ialah kemampuan untuk melakukan atau bekerja sesuai dengan posisinya dalam bidang tertentu. Dalam organisasi keberadaan manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas karyawan.

Setiap organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu dan bila tercapai dapat dianggap berhasil. UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan juga menyebutkan bahwa kompetensi kerja ialah kemampuan kerja yang meliputi pengetahuan, keahlian dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan

didalam setiap individu. Kompetensi merupakan komponen inti atau prioritas utama dari suatu pekerjaan. Hal ini dikarenakan kompetensi adalah alasan utama untuk melakukan pekerjaan dengan baik, memenuhi tujuan sesuai target, memenuhi harapan, dan lain sebagainya. Selain itu, kompetensi mengacu pada karakteristik perilaku yang menggambarkan kemewahan kepribadian yang mencerminkan sifat, kekuatan, kecerdasan, keahlian, pengalaman, dan semua modal diri seorang karyawan. Pentingnya karakteristik tersebut merupakan nilai abstrak yang terefleksikan pada suatu cara kerja yang baik, sistematis, terukur, dan mengandung muatan integritas menurut (Rohmat, 2020).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi seseorang adalah kualitas fundamental berupa pengetahuan dasar bahwa kompetensi adalah landasan, keterampilan, dan pengetahuan dasar yang dapat mempengaruhi kinerja manusia. Hasil penelitian dari Krisnawati dan Bagia (2021) dan Pujiastuti (2025) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentu memberi arti dengan adanya kompetensi kerja yang dimiliki maka akan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan yang baik dan searah sehingga apabila karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi maka kinerja yang dihasilkan karyawan juga tinggi.

Hal-hal mengenai motivasi kerja, resiliensi dan kompetensi merupakan sesuatu yang sering terjadi di suatu perusahaan khususnya di Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar. Bebek Uma Sari Resto adalah sebuah restoran yang berlokasi di Singapadu, Gianyar, Bali. Restoran ini mengusung konsep kuliner

yang menggabungkan cita rasa khas lokal dengan standar pelayanan yang tinggi. Menu utama yang ditawarkan adalah berbagai olahan bebek, yang menjadi daya tarik utama bagi pelanggan, baik wisatawan domestik maupun mancanegara. Selain hidangan khas lokal, restoran ini juga menyediakan beberapa pilihan menu *Western* untuk memenuhi selera yang lebih beragam. Sebagai bagian dari industri kuliner yang kompetitif di Bali, Bebek Uma Sari Resto berusaha memberikan pengalaman bersantap yang nyaman dengan suasana yang asri dan pelayanan yang ramah. Namun, dalam operasionalnya, restoran ini menghadapi beberapa tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam hal motivasi, kompetensi, dan resiliensi dalam menghadapi tekanan kerja. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu prioritas utama bagi restoran ini dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan serta daya saing bisnisnya.

Berangkat dari permasalahan kinerja karyawan yang dihadapi oleh Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar, serta adanya kesenjangan riset terkait model peningkatan kinerja yang berfokus pada resiliensi, maka penelitian ini menetapkan judul “Model Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Resiliensi Pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar”. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat dihasilkan sebuah model yang komprehensif dan teruji secara empiris, yang tidak hanya relevan bagi Bebek Uma Sari Resto, namun juga memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam konteks industri restoran yang dinamis.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap resiliensi pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap resiliensi pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
5. Apakah resiliensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan permasalahan, maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis secara empiris, menguji dan menjelaskan terkait tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara motivasi kerja terhadap resiliensi pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap resiliensi pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh resiliensi terhadap kinerja karyawan pada Bebek Uma Sari Resto, Singapadu Gianyar?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah keterampilan dan pengalaman baru dalam mengimplementasikan teori yang diperoleh selama menempuh pendidikan di bangku kuliah dan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan motivasi kerja, kompetensi, resiliensi dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat praktis dalam hubungan motivasi kerja, kompetensi, resiliensi dan kinerja karyawan dalam perusahaan, sehingga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan strategi perusahaan dalam hal pengembangan sumber daya manusia secara efektif di waktu yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) yang dikembangkan oleh Albert Bandura (1986) merupakan *grand theory* yang paling cocok untuk penelitian mengenai model peningkatan kinerja karyawan berbasis resiliensi di Bebek Uma Sari Resto. Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor pribadi seperti pikiran, keyakinan, emosi, lingkungan sosial, dan tindakan nyata. Dalam konteks dunia kerja, hal ini berarti bahwa kinerja karyawan bukan hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti sistem kerja atau kepemimpinan, tetapi juga oleh faktor internal seperti kepercayaan terhadap kemampuan diri, motivasi, serta kapasitas personal lainnya. Keyakinan individu terhadap kemampuannya memainkan peran penting dalam bagaimana ia merespons tantangan pekerjaan, menetapkan target, dan mempertahankan semangat dalam situasi sulit. Oleh karena itu, kepercayaan diri menjadi dasar penting yang memengaruhi perilaku kerja yang produktif dan tangguh.

Teori ini relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana variabel seperti motivasi kerja, kompetensi, dan resiliensi secara bersama-sama membentuk perilaku dan hasil kerja karyawan. Dalam kerangka ini, motivasi berperan sebagai kekuatan pendorong utama dalam menyelesaikan tugas, kompetensi menjadi landasan kemampuan teknis dan perilaku kerja sementara resiliensi

memungkinkan individu bertahan dan bangkit dalam tekanan kerja. Ketiganya tentunya berkontribusi pada pembentukan kinerja yang optimal, dan mencerminkan sinergi antara faktor internal dan eksternal dalam proses kerja.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Kinerja merujuk pada pengertian sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja bersifat sinonim dengan perilaku. Kinerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, setiap unit kerja didalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia dalam organisasi tersebut dapat dilihat secara objektif. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, sangat penting untuk memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia tercermin dari hasil kerja yang dihasilkan.

Menurut Yogatama dan Mudhawati (2022) kinerja karyawan merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam kerjanya, dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Menurut Susanto (2019) bahwa kinerja karyawan dapat menjadi tolak ukur untuk mengukur seberapa banyak hasil kerja positif yang dibawa karyawan ke organisasi. Kinerja juga adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi, kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, melainkan tindakan itu

sendiri. Menurut Aswin et al., (2022) kinerja adalah hasil kerja suatu kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hariandja dalam Permana dan Sani (2022) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir dalam Maryati (2021) terdapat sembilan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Keahlian dan kemampuan setiap individu, baik sebagai atasan maupun bawahan, perlu memiliki keterampilan dan keahlian yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tingkat keahlian dan kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dengan akurat akan membantu seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih mudah. Oleh karena itu, kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh keahlian yang dimilikinya.
- b) Pengetahuan yaitu memiliki kemampuan yang detail dapat menyebabkan tercapainya pencapaian *output* pekerjaan yang baik dan memuaskan. Sebaliknya, jika kemampuan mengenai pekerjaan tidak memadai, hasil *output* yang diperoleh cenderung rendah.
- c) Rancangan kerja adalah faktor di mana karyawan merasa terbantu dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya. Tingkat kesulitan yang dihadapi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dapat dikurangi dengan adanya desain pekerjaan yang baik.

- d) Kepribadian meliputi keseluruhan interaksi dan reaksi individu dalam sebuah organisasi tercermin dalam kepribadian seseorang. Individu yang memiliki karakter baik diyakini mampu melaksanakan kewajibannya dengan tanggung jawab dan kesungguhan, sehingga kinerjanya akan memperlihatkan peningkatan.
- e) Motivasi kerja merupakan faktor yang muncul dari dalam diri seorang karyawan sehingga seseorang terdorong atau terpengaruh untuk melakukan suatu tindakan. Apabila terdapat dukungan yang kuat dari lingkungannya, maka individu tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.
- f) Kepemimpinan merupakan sikap atasan dalam mengorganisir sistem kerja terhadap anggota dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diberikan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat tercermin dari perilaku seorang pemimpin, di mana kemampuan membangkitkan semangat, memberikan dukungan, dan memberikan bimbingan dengan baik dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
- g) Komitmen kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepatuhan karyawan terhadap setiap peraturan yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan. Dengan kesepakatan bahwa setiap SOP yang berlaku harus dipatuhi oleh karyawan, maka upaya maksimal dalam bekerja yang dilakukan oleh karyawan, dan rasa bersalah akan dirasakan jika terjadi pelanggaran terhadap peraturan tersebut.

- h) Gaya kepemimpinan adalah sikap yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi atau memimpin bawahannya. Kondisi organisasi dapat menyesuaikan penerapan gaya kepemimpinan.
- i) Lingkungan kerja adalah suasana dan kondisi lingkungan di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi seseorang. Suasana yang nyaman dan aman akan memberikan kenyamanan, sehingga kinerja karyawan dapat berjalan lebih optimal.

2. Standar Kinerja Efektif

Menurut penelitian yang dikemukakan oleh Fauzi (2020) menyatakan bahwa standar kinerja efektif hendaknya bersifat:

- a) *Relevance*, berarti terdapat hubungan jelas antara kinerja dengan suatu pekerjaan dan tujuan-tujuan organisasi, serta hubungan yang jelas antara elemen-elemen pekerjaan kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan (*job analysis*) dan dimensi-dimensi yang dinilai pada bentuk (*form*) penilaian.
- b) *Sensitivity*, mengimplikasikan bahwa sistem penilaian kinerja mampu membedakan yang efektif dan tidak, sehingga karyawan-karyawan yang mempunyai nilai baik dan tidak baik tidak dinilai sama.
- c) *Reliability*, dapat diandalkan baik oleh supervisor, rekan sejawat, maupun bawahan.
- d) *Acceptability*, dapat diterima oleh semua pihak, baik manajer, supervisor, maupun bawahan.

- e) *Particality*, mengimplikasikan bahwa instrumen-instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer dan pegawai.

3. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Adhari (2020) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

- a) Evaluasi antar individu dalam organisasi yaitu penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi yaitu penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
- c) Pemeliharaan sistem yaitu berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.
- d) Dokumentasi penilaian kinerja yaitu pemberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber

daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas. Menurut Nur Aini (2020) mengatakan bahwa manfaat suatu penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting diantaranya:

- a) Meningkatkan motivasi dalam bekerja
- b) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- c) Meningkatkan kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
- d) Memberikan umpan balik dari kinerja yang kurang akurat dan konstruktif
- e) Memberikan pengetahuan mengenai kelebihan dan kelemahan yang dimiliki
- f) Membangun kelebihan menjadi kekuatan dalam bekerja
- g) Mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- h) Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai atau yang memberikan penilaian
- i) Meningkatkan penilaian tentang nilai pribadi
- j) Memberikan kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan mencari solusi untuk mengatasinya
- k) Meningkatkan pemahaman mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan dan hal apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai harapan tersebut
- l) Meningkatkan pandangan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
- m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Menurut Yulianto (2020) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya.

- a) Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas atau kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi baik tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku.
- e) Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.3 Motivasi Kerja

Diri manusia bertindak selalu disebabkan oleh faktor-faktor yang akan datang dari luar dirinya dan juga ditentukan oleh faktor-faktor yang ada di dalam diri manusia itu sendiri, daya pendorong itu adalah motivasi. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang artinya pendorong ataupun menggerakkan.

Menurut Hasibuan (2020) motivasi kerja yaitu memberikan daya penggerak yang dapat menumbuhkan semangat bekerja karyawan agar mau kerja sama dan bekerja dengan baik, serta menyatukan semua usahanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya misalnya dari pihak perusahaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Motivasi juga berfungsi sebagai penggerak atau dorongan kepada para karyawan agar mau bekerja dengan giat demi terciptanya tujuan perusahaan secara baik.

Sedangkan menurut Robbins dalam Ibrahim (2023) motivasi kerja adalah kemauan dalam mengeluarkan usaha tingkat tinggi agar mencapai tujuan perusahaan berdasarkan kecakapan melakukan usaha untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pribadi tertentu. Motivasi kerja adalah hal yang mendorong karyawan baik bermula dari dalam diri maupun dari luar diri karyawan, akibatnya karyawan tersebut mempunyai gairah, kehendak dan ambisi

yang besar serta akan memberikan kontribusi yang besar untuk keberhasilan mencapai tujuan menurut (Supriyadi, 2022).

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah faktor yang menggerakkan karyawan dari dalam maupun dari luar diri sehingga menciptakan semangat karyawan untuk mau bekerja di suatu perusahaan secara efektif untuk mencapai tujuan. Selain itu, motivasi kerja juga mencakup dua tujuan pokok, yaitu tujuan karyawan yang merupakan pemuasan kebutuhan atau keinginan pribadinya, dan tujuan organisasi tempat ia kerja.

1. Fungsi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno et al., (2022) menyatakan bahwa fungsi pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pemberian motivasi yang baik kepada karyawan akan berdampak pada perilaku karyawan ke arah yang lebih baik untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka akan semakin tinggi perilaku positif untuk bekerja keras sesuai dengan tujuan dan tuntutan organisasi.

2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2020) menjelaskan tujuan motivasi diantaranya seperti dibawah ini:

- a) Mempertinggi etika serta kepuasan pegawai.
- b) Menumbuhkan daya produksi pegawai.
- c) Memelihara keseimbangan tenaga kerja perusahaan.
- d) Memperkuat disiplin pegawai.

- e) Membangun interaksi kerja yang baik dan lingkungan yang positif.
- f) Menaikkan kesetiaan, daya cipta, dan keterlibatan pegawai.
- g) Menaikkan kemakmuran pegawai
- h) Memperkuat rasa tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan motivasi kerja adalah menjadi dasar peningkatan kinerja terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Mubarak et al., (2022) jenis-jenis motivasi kerja dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

- a) Motivasi finansial, adalah motivasi kerja yang didorong karena mendapatkan imbalan yaitu dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan. Imbalan yang diberikan tersebut sering disebut dengan insentif.
- b) Motivasi non finansial, adalah motivasi kerja yang didorong karena mendapatkan suatu pujian yang diberikan oleh atasan kepada karyawan.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi kerja tidak selalu dipengaruhi oleh kondisi dalam diri seorang karyawan menurut (Staffany, 2022). Faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan fasilitas perusahaan malah menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Berikut penjelasan mengenai faktor motivasi kerja di bawah ini yaitu:

a) Gaji

Faktor inilah yang sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan akan merasa kurang puas apabila menerima gaji yang terlalu rendah atau kurang dari ekspektasinya. Akibatnya, motivasi kerja karyawan pun menurun. Sebaliknya, motivasi kerja karyawan akan meningkat apabila mereka mendapatkan kenaikan gaji atau tambahan tunjangan di tempat kerjanya.

b) Atasan Kerja

Karyawan menginginkan atasan yang dapat memberikan kepercayaan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Karyawan bisa berbicara dengan jujur dan terbuka dalam menyampaikan pendapatnya apabila memiliki atasan yang suportif dan berpikiran luas. Mereka membutuhkan atasan yang memotivasi agar lebih percaya diri dan bersemangat selama bekerja.

c) Apresiasi atau Penghargaan

Apresiasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan dalam diri karyawan. Bentuk apresiasi yang diinginkan tidak harus insentif, melainkan juga ucapan terima kasih dan pujian yang tulus atas kerja kerasnya. Program yang bisa dicoba yaitu *“Challenge and Rewards”* untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Program ini akan lebih menarik dengan *EngageAny*. Aplikasi ini berguna untuk mencatat bentuk prestasi atau kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Fitur yang ada dalam aplikasi ini bisa memberikan poin dan *rewards* sebagai bentuk apresiasi yang tentunya bisa menambah retensi karyawan.

d) Rekan Kerja

Hubungan dan interaksi dengan rekan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Mereka akan lebih semangat dalam bekerja jika memiliki rekan kerja yang mendukung dan nyaman diajak berkomunikasi. Faktor ini dipengaruhi pula oleh sifat dasar manusia yang ingin diterima dalam lingkungan mana pun, termasuk lingkungan kerjanya.

e) Budaya Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Budaya perusahaan pun dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Mereka menginginkan tujuan perusahaan tersebut sejalan dengan tujuan karir mereka. Karyawan yang cocok dengan budaya perusahaan akan memiliki motivasi kerja yang meningkat sehingga lebih bersemangat untuk bekerja.

f) Kesempatan Berkembang

Kesempatan untuk belajar dan berkembang di perusahaan tentu berdampak besar pada motivasi karyawan. Faktor ini sangat diperlukan oleh karyawan generasi milenial dan gen-Z. Mereka tidak ingin bekerja di perusahaan yang tidak memberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam kariernya.

g) Kehidupan Pribadi

Terakhir, motivasi kerja bisa juga dipengaruhi oleh kehidupan pribadi karyawan. Mereka tidak akan antusias dan bersemangat dalam bekerja jika memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya. Solusinya, karyawan bisa

difasilitasi layanan konseling untuk membantu mereka menghadapi masalahnya.

5. Indikator Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja atau berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Ginola dan Ayusta (2021) terdapat 8 aspek yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a) Daya pendorong adalah semacam naluri yang berupa suatu dorongan kekuatan untuk menggerakkan seseorang dalam berperilaku guna mencapai tujuan. Namun, cara-cara yang digunakan berbeda-beda dari tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaannya masing-masing.
- b) Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi atau terpengaruh dari luar baik itu orang lain atau lingkungan. Kemauan mengindikasikan adanya reaksi tertentu sebagai akibat adanya tawaran dari orang lain.
- c) Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan permintaan tersebut tanpa merasa adanya keterpaksaan atau bisa disebut ikhlas.
- d) Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pembentukan, proses mengubah kemahiran seseorang dalam suatu bidang ilmu tertentu.
- e) Membentuk keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan

sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil atau prestasi tertentu. Membentuk keterampilan bukan hanya mencakup gerakan motoriknya saja, melainkan juga pada penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Seseorang yang mampu mendayagunakan atau menggunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

- f) Tanggung jawab berarti suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik berupa hak dan kewajiban ataupun kekuasaan. Tanggung jawab diartikan secara umum sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.
- g) Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya. Misalnya dalam bidang kerja, anda akan diberikan tugas-tugas yang harus diselesaikan.
- h) Tujuan merujuk pada pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang.

2.1.4 Kompetensi

Istilah *competencies*, *competence* dan *competent* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata *competence* sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja mengacu pada pemahaman tentang kesesuaian seseorang untuk pekerjaannya. Namun, dalam konteks pekerjaan, kompetensi memiliki dua arti yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan

organisasi. Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria acuan keefektifan atau keunggulan pada posisi atau situasi tertentu.

Kompetensi adalah karakter dasar seseorang yang menunjukkan cara berperilaku atau berpikir, yang diterapkan dalam berbagai situasi yang sangat luas dan berlangsung dalam waktu yang lama. Kompetensi mengacu pada karakteristik perilaku yang mendasari yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, konsep diri, nilai, pengetahuan, atau keterampilan yang dibawa seseorang yang berkinerja sangat baik ke tempat kerja. Kompetensi Kerja didefinisikan Busro (2021) *“Competency is a knowledge or know how for doing an affective job”* yang artinya kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Kompetensi juga di definisikan oleh Mathis dan Jackson dalam Busro (2021) *“Competency is a base characteristic that correlation of individual or team performance achievement”* yang artinya kompetensi kerja adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja pegawai individu atau tim.

Menurut Sedarmayanti (2020) kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Penelitian yang dilakukan oleh Ataunur dan Ariyanto (2019) juga menyatakan bahwa kompetensi karyawan yang semakin tinggi akan membuat kinerja karyawan juga semakin tinggi. Hal ini dikarenakan kompetensi merupakan motor penggerak dari suatu kinerja, tinggi rendahnya kualitas suatu kinerja, dan baik buruknya kinerja dari pelaksanaan kegiatan tertentu. Apabila kompetensi karyawan yang menyangkut motif, sifat,

konsep diri, pengetahuan dan keterampilan semakin meningkat maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Perusahaan akan dapat terus berkembang dan mampu bertahan apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dikatakan kompetensi adalah sifat dasar yang dimiliki atau bagian keperibadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

1. Kategori Kompetensi

Menurut Wibowo (2019) ada lima kategori kompetensi, yang terdiri dari:

- a) *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

- c) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.
- d) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan *leadership* meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

2. Jenis-Jenis Kompetensi

Menurut Kaswan (2019) mengatakan ada 4 jenis kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a) Kompetensi inti adalah kompetensi yang ada pada level organisasi, dimana organisasi menginginkan kompetensi dan nilai-nilai intinya berlaku universal diseluruh organisasinya, yang diidentifikasi melalui serangkaian diskusi kelompok sehingga menghasilkan daftar singkat berisi kurang dari sepuluh kompetensi.

- b) Kompetensi fungsional adalah kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan *output*, seperti pengetahuan dan keahlian diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
- c) Kompetensi perilaku ialah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan, dimana kompetensi ini ada pada level individu yang dapat diidentifikasi menggunakan basis data generik atau dengan teknik wawancara perilaku.
- d) Kompetensi peran adalah kompetensi yang berkaitan dengan level posisi, dimana kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang didalam sebuah tim.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja

Penelitian menurut Wibowo (2019) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a) Keyakinan dan nilai-nilai orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain.
- b) Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

- c) Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi yang memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- d) Karakteristik kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- e) Motivasi dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
- f) Isu emosional yaitu perasaan tentang kewenangan yang dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.
- g) Kemampuan intelektual yaitu kompetensi yang tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
- h) Budaya Organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:
 - 1) Praktik rekrutmen dan seleksi.
 - 2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja.
 - 3) Praktik pengambilan keputusan.

- 4) Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan dengan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi terkait kepemimpinan.

4. Manfaat Kompetensi

Manfaat konsep kompetensi sudah semakin populer dan banyak digunakan oleh berbagai organisasi, berikut beberapa manfaat adanya sistem kompetensi menurut Sutrisno dalam Ajabar (2020) yaitu:

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Diharapkan model-model kompetensi yang dijalankan akan mampu menjawab tentang keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Selain itu, dengan adanya kompetensi maka organisasi dapat mengetahui perilaku apa saja yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.
- b) Sebagai alat seleksi. Kompetensi yang standar dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan terbaik, yaitu dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan proses seleksi pada perilaku yang dicari.
- c) Memaksimalkan produktivitas. Dalam rangka tuntutan merampingkan struktur organisasi menjadikan organisasi mencari pekerja yang dapat

dikembangkan secara terarah terutama masalah keterampilan pekerja tersebut.

- d) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Setiap model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi atau disebut sistem imbalan yang lebih adil.
- e) Memudahkan pekerja dalam beradaptasi terhadap setiap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat ini mengharuskan pekerja mampu beradaptasi dengan pekerjaannya secara cepat dan kebutuhan akan kemampuan seorang pekerja juga terus meningkat. Dengan demikian sistem kompetensi dapat menjadi sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
- f) Adanya keselarasan antara perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Sistem kompetensi dapat menjadi cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja para pekerja.

5. Indikator Kompetensi

Dalam Aisyah et al., (2021) terdapat lima bagian indikator kompetensi kerja, yaitu:

a) Pengetahuan

Adalah informasi yang terkait dengan pemahaman dan potensi yang tertanam dalam otaknya.

b) Pemahaman

Adalah menguasai sesuatu dengan menggunakan pikiran.

c) Keterampilan

Adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

d) Sikap

Adalah kesiapan mental seseorang untuk menanggapi objek atau situasi yang mempengaruhinya dan menentukan tindakannya.

e) Minat

Adalah perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu atau suatu kegiatan.

2.1.5 Pengertian Resiliensi

Resiliensi secara umum didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk beradaptasi dengan baik dalam menghadapi situasi sulit dalam hidup. Individu yang mampu bertahan menghadapi tekanan atau peristiwa negatif dan dapat segera kembali ke keadaan semula setelah menghadapi masa-masa sulit, dapat disebut memiliki resiliensi. Menurut Reivich dan Shatte dalam Damayanti dan Handoko (2018) resiliensi adalah kemampuan untuk mengatasi dan beradaptasi dengan peristiwa atau masalah berat dalam kehidupan. Senada dengan itu, Grotberg dalam Aminah dan Evita Santi (2019) menyatakan bahwa resiliensi merupakan kemampuan manusia untuk menghadapi, mengatasi, serta belajar dari kesulitan hidup dan pengalaman-pengalaman buruk yang pernah dialami.

Sementara itu, menurut Vogus dan Sutcliffe dalam Tonnisen dan Mei (2020) resiliensi berkaitan dengan cara individu dan organisasi untuk tetap mencapai hasil yang diinginkan meskipun menghadapi kesulitan dan tekanan

dalam pekerjaan atau dalam organisasi. Jackson dan Watkin (2020) juga berpendapat bahwa resiliensi diri seseorang pada dasarnya sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan yang akan dihadapinya dalam kehidupan. Resiliensi dapat dipandang sebagai kemampuan untuk bangkit kembali dari situasi atau kejadian yang tidak menyenangkan.

Menurut Yuniar dkk dalam Tonnisen dan Mei (2020) mengemukakan bahwa resiliensi adalah faktor penting yang membantu seseorang untuk mengubah masalah atau kesulitan dalam pekerjaan dan kehidupan menjadi kesempatan untuk berkembang, belajar, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi demi perubahan yang lebih baik. Seorang individu yang memiliki resiliensi yang tinggi, akan menunjukkan kesejahteraan psikologisnya dengan baik. Seperti penelitian Qolby (2019) yang menyebutkan resiliensi memberikan pengaruh positif terhadap kesejahteraan psikologis yang sangat signifikan, dengan menunjukkan semakin tinggi resiliensi pada individu, maka akan semakin tinggi juga kesejahteraan psikologisnya. Penelitian oleh Widati dan Muafi (2020) menjelaskan resiliensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berpengaruh negatif dengan munculnya keinginan untuk keluar dari pekerjaannya.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa resiliensi adalah kemampuan individu untuk mengatasi tantangan, kesulitan, dan peristiwa negatif yang dialami. Individu yang memiliki resiliensi tinggi lebih cenderung dapat mengatasi masalah dengan lebih efektif dalam kehidupan maupun pekerjaannya. Dengan resiliensi, seorang karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan lebih ringan, berpikir positif, dan tidak terjebak pada kesulitan yang

dihadapinya. Sebagai hasilnya, mereka dapat meraih tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

1. Faktor-Faktor Resiliensi

Dalam mengembangkan resiliensi, terdapat tiga faktor penting yang mendasarinya, yang menurut Grotberg dalam Sholahuddin (2019) dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a) *I Am*

Faktor ini berkaitan dengan kekuatan internal yang dimiliki individu, yang mencakup perasaan, perilaku, dan keyakinan yang ada dalam diri seseorang. Faktor *I Am* meliputi berbagai elemen, seperti rasa bangga terhadap diri sendiri, perasaan dicintai, serta sikap yang menarik. Selain itu, faktor ini juga mencakup harapan, iman, dan keyakinan diri, rasa cinta, empati, sifat altruistik, serta kemandirian dan tanggung jawab pribadi.

b) *I Have*

Aspek ini merupakan sumber resiliensi yang berhubungan dengan pemaknaan terhadap besarnya dukungan yang diberikan oleh lingkungan sosial atau eksternal terhadap individu. Sumber *I Have* ini memiliki beberapa kualitas yang memberikan sumbangan bagi pembentukan resiliensi, yaitu hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan penuh, struktur dan peraturan di rumah, model-model peran, dorongan untuk mandiri (otonomi), akses terhadap layanan kesehatan, pendidikan, keamanan, dan kesejahteraan.

c) *I Can*

Aspek ini yaitu sumber resiliensi yang muncul dari kemampuan interpersonal. Keterampilan ini meliputi berkomunikasi, memecahkan masalah, mengelola perasaan dan implus, mengukur temperamen sendiri dan orang lain dan menjalin hubungan-hubungan yang saling mempercayai.

2. Tahapan Resiliensi

Menurut Larasati (2020) beberapa tahapan resiliensi akan dilalui oleh individu ketika mengalami kesulitan dalam hidup, dimulai pada saat kondisi sulit datang dalam hidup individu, pada kondisi ini individu mengalami kesulitan efek dari kondisi buruk yang dihadapi, hal tersebut adalah awal dari resiliensi. Selanjutnya individu melakukan tahap beradaptasi, dimana individu dapat melakukan penyesuaian dan dapat terbiasa dengan kondisi sulit maupun tantangan yang dihadapi dalam hidup, serta mencari cara dalam menemukan solusi terhadap persoalan yang dihadapi. Tahap pemulihan, merupakan tahapan resiliensi pada saat individu di kondisi netral, ketika individu tidak merasa terganggu oleh situasi yang pernah dihadapi. Pada tahap akhir yaitu pertumbuhan, individu dapat tumbuh lebih kuat dan dapat belajar dari pengalaman yang sudah dihadapi saat dalam kondisi sulit dan tertekan, dan dapat belajar dalam menangani dan menyelesaikan tantangan dan kesulitan yang dihadapi.

3. Manfaat Resiliensi

Penelitian oleh Hendriani (2018) menyatakan bahwa bagi individu, resiliensi memiliki manfaat. Resiliensi dapat meningkatkan kemampuan individu

untuk tetap merasa produktif dan termotivasi ketika dihadapkan dengan berbagai tekanan dalam hidup. Individu juga mampu mengendalikan lingkungan dengan menggunakan bantuan yang ada dalam dirinya secara efektif dan produktif sehingga dapat menyelesaikan segala masalah yang terjadi. Selain itu individu juga dapat merefleksikan diri dengan memahami bahwa berhubungan dengan orang merupakan salah satu cara dalam menyelesaikan kesulitan yang dialami. Dalam menghadapi tantangan, individu yang memiliki sikap resilien akan memprediksi risiko yang akan terjadi, bisa mengenal diri sendiri dengan baik, juga bisa menemukan tujuan dan arti dalam hidup.

4. Indikator Resiliensi

Resiliensi, sebagai penanda utama dalam lingkup personal maupun profesional, yang dapat mencerminkan kapasitas karyawan untuk bangkit dan menyesuaikan diri pada berbagai tantangan dan tekanan kerja. Sikap positif yang dimiliki karyawan menjadi kunci penentu dalam melaksanakan pekerjaan secara produktif. Indikator yang membentuk resiliensi serta cara penerapannya dapat memberikan manfaat yang signifikan dalam menghadapi perubahan, menjaga keseimbangan, dan memperkuat ketahanan dalam menghadapi beragam situasi kehidupan. Dalam penelitian ini untuk mengukur resiliensi karyawan indikator yang digunakan sesuai dengan pandangan Yusran (2019) meliputi:

- a) Aspek komitmen, karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen kerja yang tinggi memiliki kemampuan untuk tetap bertahan dan mengubah aktivitas kerja menjadi hal yang positif. Indikator untuk mengukur aspek ini mencakup perhatian karyawan terhadap pekerjaan, keterlibatan mereka

dalam tugas-tugasnya, dan rasa tanggung jawab yang mereka tunjukkan terhadap pekerjaan.

- b) Aspek kontrol, kemampuan karyawan dalam mengelola dan mengendalikan tanggapan mereka terhadap tekanan, tantangan, dan stres kerja, indikator yang dapat diukur meliputi kemampuan pengendalian diri dalam mengelola emosi, keterampilan bertindak aktif, serta kemampuan untuk memecahkan masalah.
- c) Aspek sikap terhadap tantangan, cara karyawan menanggapi dan menghadapi situasi yang menantang atau sulit, sikap ini dapat berpengaruh pada seberapa jauh seseorang mampu bertahan dan pulih dari pengalaman negatif. Indikator yang dapat diukur dalam aspek ini mencakup sikap proaktif karyawan dalam membaca peluang, kemampuan beradaptasi, dan sikap proaktif dalam mengatasi konflik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Hasil penelitian ini juga bertujuan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai bukti-bukti empiris terhadap variabel yang diteliti dalam penelitian dan juga menjadi acuan dalam mengembangkan hipotesis.

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Mk	Kp	Rs	Kj	
1	Ocktafian, (2021) Pengaruh Resiliensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Hidup			x	x	Resiliensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di mana tingginya resiliensi yang dimiliki perawat akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang ditunjukkan oleh perawat.
2	Susanti dan Amalia, (2023) <i>The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance: A Short Review</i>	x	x		x	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik kompetensi maupun motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan di PT. Dwidaya World Wide.
3	Verianto, (2024) <i>Analysis Of The Effect Of Competence On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable</i>		x		x	Kompetensi (X) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Temuan uji analitik menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa Kompetensi (X) memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat kompetensi yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar peningkatan kinerja karyawan.
4	Saepudin et al., (2023) <i>Implementation of Competence and Motivation in Employee Performance</i>	x	x		x	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi keduanya menghasilkan kinerja optimal, sementara kesenjangan dapat diatasi dengan pelatihan, insentif, dan lingkungan kerja yang mendukung.
5	Nishanthini & Hemalatha, (2023) <i>Impact of Resilience on Job Performance Among IT Employees</i>			x	x	Dari penelitian ini terlihat jelas bahwa karyawan yang memiliki daya tahan tinggi dapat bekerja lebih baik di lingkungan kerja yang penuh tekanan dibandingkan karyawan dengan daya tahan rendah. Temuan penelitian menyatakan bahwa daya tahan dan kinerja kerja sangat berkorelasi dan memiliki dampak positif terhadap variabel satu sama lain.
6	Maulida Kurniati, (2023) Pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan motivasi intrinsik pada saat pandemi covid-19 terhadap resiliensi kinerja karyawan di Industri Sembung Batik Kulon Progo		x	x	x	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi kinerja karyawan, sedangkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, ketiga variabel ini memberikan kontribusi sebesar 56,1% terhadap resiliensi kinerja, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Mk	Kp	Rs	Kj	
7	Yussac Faried et al., (2024) Pengaruh Resiliensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Keterikatan Karyawan (Studi Pada Karyawan Tidak Tetap CV Bumi Buana Citra Malang)			x	x	Resiliensi, komitmen organisasi, dan keterikatan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV Bumi Buana Citra Malang.
8	Antonio & Ellya Kurniawan, (2024) Pengaruh Resiliensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Job Insecurity Sebagai Mediator			x	x	Hasil uji mediasi pada variabel resiliensi terhadap kinerja karyawan secara langsung menunjukkan pengaruh yang positif signifikan ($p\text{-value} < .001$). Artinya, semakin tinggi Resiliensi karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.
9	Anggriawan Saputra et al., (2024) <i>The Influence of Competence, Training, and Career Development on the Performance Members of Hanudnas Pusdiklat Surabaya</i>		x		x	Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota. Hal ini tentunya berarti bahwa kompetensi kerjanya akan berperan dalam meningkatkan kinerja anggota secara prima dan searah sehingga jika anggota tersebut memiliki kompetensi kerja yang tinggi, kinerjanya juga akan tinggi.
10	Wahyu Budiarto et al., (2024) <i>Analysis Of The Influence Of Spiritual Capital, Motivation And Work Competencies On Performance Of Human Resource In Smes Sector</i>	x	x		x	Kompetensi tidak dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, tetapi spiritual capital memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja. Pengembangan spiritual capital dan kompetensi sangat penting untuk meningkatkan kinerja di sektor UMKM.
11	Persada et al., (2023) <i>The Influence Of Leadership, Motivation And Incentives On the Performance Of Personnel Of The Operationssectionof Polda Kepri</i>	x			x	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja personel Biro Operasi Polri dengan nilai t-count untuk variabel motivasi sebesar 3,242.
12	Arielle Ghazaly et al., (2024) Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Resiliensi pada Mahasiswa Generasi Z yang Mengikuti Program Magang Industri di Indonesia	x		x		Penelitian ini mengangkat dua variabel yaitu motivasi kerja dan resiliensi, pada mahasiswa magang Generasi Z di Indonesia (lahir tahun 1997-2012). Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dan resiliensi, dengan koefisien korelasi Spearman sebesar $r_s(147) = 0,464$ dan nilai $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Dapat disimpulkan bahwa, semakin tinggi motivasi kerja mahasiswa magang Gen Z, semakin tinggi pula tingkat resiliensinya, dan begitu pun sebaliknya.

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Mk	Kp	Rs	Kj	
13	Panatap Soehaditama, (2023) <i>Analysis Resilience, Competence, and Motivation to Increasing Performance Management: Mini Study Literature Review</i>	x	x	x	x	Terdapat hubungan signifikan antara motivasi, kompetensi, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja manajemen. Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan tenaga kerja yang resilien, kompeten, dan termotivasi. Penelitian ini menekankan bahwa perusahaan yang ingin sukses harus memiliki fondasi talenta yang gesit dan mampu beradaptasi dengan cepat untuk meningkatkan kinerja manajemen dan mencapai tujuan perusahaan.
14	Septia Trianita et al., (2024) <i>The Effect of Competence, Motivation, and Physical Work Environment on the Performance of Depok City Regional Secretariat Employees</i>	x	x		x	Kompetensi memiliki positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Depok. Keterampilan indikator menjadi aspek terlemah, sedangkan sikap menjadi faktor dominan. Kedua, motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kebutuhan akan penghargaan dan dorongan untuk mencapai tujuan sebagai indikator yang paling dominan, sedangkan kebutuhan akan keamanan adalah aspek terlemah.
15	Candra Susanto et al., (2023) <i>Analysis of Resilience and Competence on Employee Performance through Intervening Key Performance Indicator Variables</i>		x	x	x	Hasil penelitian secara singkat menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan pelatihan dan kompetensi yang meningkatkan efisiensi dan kemampuan kerja. Resiliensi juga berpengaruh positif terhadap kinerja, dengan resiliensi yang dibangun melalui dukungan organisasi dan praktik manajemen SDM yang berorientasi pada kesejahteraan, membantu meningkatkan kinerja, terutama dalam situasi krisis.
16	Razak, (2021) <i>The Effect of Training, Competence and Work Motivation on Employee Performance</i>	x	x		x	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, baik secara bersamaan maupun parsial, variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
17	Intan Wardani et al., (2020) <i>The Effect of Motivation, Competence and Work Environment on Employee Performance in Brawijaya Hospital Lawang Malang</i>	x	x		x	Motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan ($n = 67.120$; $p = 0,000$), dengan kompetensi memiliki pengaruh paling dominan.

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		Mk	Kp	Rs	Kj	
18	Kristo Wijayanto & Laksmi Riani, (2021) <i>The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance</i>	x	x		x	Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi kerja. Sejalan dengan analisis teoritis dan kajian empiris maka kesimpulan dari penelitian ini dapat disusun secara lebih rinci dimana variabel kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
19	Nur Adinda et al., (2023) Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	x			x	Dari hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Antam Tbk (UBPE) Pongkor. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik juga kinerja karyawannya.
20	Rima et al., (2023) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada RSIA Tiara Fatrin Palembang	x			x	Motivasi kerja terhadap kinerja perawat pada RSIA Tiara Fatrin Palembang memperoleh hasil adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut berarti bagaimana cara atasan untuk memimpin akan menentukan bagaimana perilaku karyawan termasuk disiplin kerja dari karyawan tersebut.
21	Lestari & Muttaqin, (2023) Inovasi Digital: Sebagai Kompetensi UMKM dalam Mempertahankan Resiliensi Entrepreneurship di Masa Endemi (Survei pada UMKM Juara Kabupaten Garut)		x	x		Pengaruh Kompetensi UMKM terhadap resiliensi entrepreneurship UMKM Juara Kabupaten Garut adalah positif.
22	Sitorus et al., (2025) Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Serpong II Kota Tangerang Selatan	x			x	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan beban kerja baik secara partial maupun simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
23	Situmorang & Tura, (2025) Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK CENTRAL ASIA TBK CABANG GAJAH MADA-JAKARTA	x			x	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk. Cabang Gajah Mada-Jakarta.

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

Keterangan:

Mk: Motivasi Kerja

Kp: Kompetensi

Rs: Resiliensi

Kj: Kinerja