

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini dunia sedang dilanda suatu pandemi yang bernama pandemic COVID-19. Pandemi COVID-19 adalah peristiwa menyebarnya penyakit corona virus 2019 di seluruh dunia. Penyebaran virus COVID-19 berdampak pada perekonomian dunia, termasuk industri perjalanan, pariwisata dan perhotelan (Nicola et al., 2020). Selain itu, sifat COVID-19 yang belum pernah terjadi sebelumnya (Gossling et al., 2020) memiliki efek yang melumpuhkan, dengan banyak pembatasan pada bisnis, yang mengakibatkan dampak yang luas pada hotel, restoran, bar, dan bisnis perhotelan lainnya, dengan keseluruhan serius dan tantangan yang tampaknya tak dapat diatasi untuk industri perhotelan. Lebih tepatnya, terungkapnya peristiwa wabah COVID-19 pada Januari 2020 menyebabkan hampir 90% penurunan hunian hotel di China (Nicola et al., 2020). Di Amerika Serikat, pendapatan per kamar yang tersedia turun 11,6% (Nicola et al., 2020), sementara pada Maret 2020 saja, terjadi penurunan sepertiga dalam pengeluaran restoran (Baker et al., 2020). Efek serupa juga terlihat di Eropa, di mana perkiraan saat ini menyoroti kerugian bulanan sebesar satu miliar euro dalam pendapatan pariwisata sebagai akibat COVID-19 (European Parliament, 2020).

Melemahnya industri pariwisata akibat virus Covid-19 juga terjadi di Indonesia. Bali adalah salah satu destinasi yang paling terkena

dampaknya dilihat dari penurunan jumlah wisatawan yang datang berkunjung, karena sektor pariwisata merupakan tulang punggung bagi penghasilan masyarakat setempat. Wisatawan mancanegara adalah sumber pemasukan nomor satu dari Pulau Dewata tersebut. Terlebih, wisatawan asal dari Cina adalah penyumbang terbanyaknya. Pada bulan Februari 2020, sebanyak 392.824 wisatawan datang ke Bali menurut Kantor Imigrasi Bali dan angka ini turun sebesar 33% sejak bulan Maret akibat virus Covid-19. Bali tercatat menutup semua tempat wisata dan hiburan demi mencegah penyebaran virus Covid-19, keputusan ini berdasarkan Surat Edaran Pemprov Bali per 20 Maret 2020. Delapan pemerintah kabupaten atau kota di Bali telah lebih dulu menutup destinasi wisatanya mulai 18 Maret 2020 (Yunus, 2020).

Sumber Daya Manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Hamali (2016) Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia sebagai sumber daya yang strategis dalam kegiatan institusi maupun organisasi. Tingkat kesuksesan suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan kinerja perusahaan dari tiap individu yang bekerja di dalamnya, dimana kinerja individu merupakan ukuran dari kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah menyiapkan dan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas,

kompetensi sumber daya manusia dianggap memenuhi kriteria jika sumber daya manusia ini dapat mewujudkan tujuan lembaga dengan memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas Nawawi (2011).

Suatu perusahaan harus memiliki dan menggunakan faktor-faktor sumber daya manusia, sumber daya alam, modal dan teknologi yang unggul agar dapat bertahan dalam persaingan. Dalam unit usaha perhotelan sebagai unit usaha yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa, faktor yang paling dominan dalam usaha ini adalah sumber daya manusia, karena segala aktivitas mulai dari pelayanan kamar, makanan, minuman sampai keamanan tamu hotel dilakukan oleh karyawan hotel sesuai dengan bagiannya masing-masing. Setiap perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang dimilikinya dapat bekerja dengan baik untuk perusahaan. Hotel adalah suatu bisnis pelayanan jasa. Setiap hotel pasti berusaha semaksimal mungkin memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya agar mereka merasa puas dan akan berkunjung kembali ke hotel tersebut.

Secara teoritis Mangkunegara (2017) menjelaskan, bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi yang dimaksud dari kualitas adalah tingkat baik buruknya hasil yang diperoleh, sedangkan kuantitas adalah jumlah yang diperoleh dari hasil kerja. Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian

perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Menurut Hasibuan (2018) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di The Patra Bali Resort & Villas terdapat permasalahan terkait kinerja karyawan. Permasalahan terkait kinerja karyawan diketahui dari data penilaian kinerja karyawan The Patra Bali Resort & Villas. Berikut data penilaian kinerja karyawan The Patra Bali Resort & Villas.

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja The Patra Bali Resort & Villas**  
**Tahun 2019-2021**

No	Nilai	Ket/Gol	Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021	
			Jumlah Karyawan	Persentase(%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
1	75,01-80,00	Cukup	2 Orang	4,65	3 Orang	6,98	4 Orang	9,30
2	80,01-85,00	Baik	4 Orang	9,30	6 Orang	13,95	9 Orang	20,93
3	85,01-90,00	Sangat Baik	37 orang	86,05	34 Orang	79,07	30 Orang	69,77
Jumlah			43	100%	43	100%	43	100%

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas diketahui bahwa kinerja karyawan dengan nilai sangat baik setiap tahunnya mengalami penurunan yang dapat dilihat dari jumlah persentase pada tahun 2019 sebesar 86,05 % , tahun 2020 sebesar 70,07 % dan tahun 2021 sebesar 69,77 % . Penurunan kinerja karyawan diketahui karena seringnya karyawan mendapatkan keluhan dari tamu atas pelayanan yang diberikan, keluhan tersebut diantaranya: tamu lama menunggu di lobby ketika akan *check in* dikarenakan lamanya

pelayanan pembersihan kamar sebelum tamu *check in*; karyawan belum mampu menangani keluhan tamu dengan tepat; kurangnya kerjasama antar karyawan sehingga tidak tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut mempengaruhi tingkat hunian pada The Patra Bali Resort & Villas. Berikut data tingkat hunian pada The Patra Bali Resort & Villas tahun 2019 – 2021.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Hunian pada The Patra Bali Resort & Villas**  
**Periode 2019 – 2021**

No	Bulan	Tahun		
		2019	2020	2021
1	Januari	1.824	1.783	1.565
2	Februari	2.112	1.950	1.783
3	Maret	3.205	2.756	2.378
4	April	2.604	2.345	2.089
5	Mei	1.520	1.245	1.028
6	Juni	2.899	2.124	1.972
7	Juli	2.850	2.098	1.823
8	Agustus	1.520	1.198	1.150
9	September	2.899	2.376	2.278
10	Oktober	2.893	2.435	2.302
11	November	3.256	2.834	2.172
12	Desember	3.171	2.745	2.831
<b>Jumlah</b>		30.753	25.889	23.371

Sumber: Laporan jumlah pengunjung The Patra Bali Resort & Villas

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas diketahui bahwa jumlah pengunjung pada The Patra Bali Resort & Villas pada tahun 2019 – 2021 mengalami penurunan. Dimana pada data tersebut tahun 2019 sebanyak 30.753 pengunjung, tahun 2020 sebanyak 25.889 pengunjung dan tahun 2021 sebanyak 23.371. Suatu keberhasilan karyawan mempengaruhi kinerja

karyawan yang dapat meningkatkan hunian pada The Patra Bali Resort & Villa.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya adalah kompetensi. Menurut Edison, dkk (2016) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude). Rostiana dan Iskandar (2020) kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggung jawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Kompetensi yang dimiliki karyawan begitu penting bagi perusahaan karena kompetensi akan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Jika kompetensi yang dimiliki karyawan tinggi maka kinerja akan ikut meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Human Resource Development (HRD) The Patra Bali Resort & Villas, diketahui permasalahan kinerja karyawan yang terjadi disebabkan oleh permasalahan kompetensi yang terjadi. Dalam hal ini masih terdapat beberapa permasalahan mengenai kompetensi sumber daya manusia pada The Patra Bali Resort & Villas yang berdampak pada penurunan kinerja, salah satunya karena kurangnya pengetahuan karyawan tentang Standar Operasional Prosedur perusahaan dalam melayani tamu sehingga banyak tamu yang complain. Hal ini diketahui dari hasil wawancara dan data penempatan karyawan pada bidangnya berdasarkan latar belakang

pendidikan yang dimiliki yang diperoleh dari HRD The Patra Bali Resort & Villas. Ketidaksihesuaian ini akan berdampak pada kelalaian karyawan dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan, ini dikarenakan kurangnya pengetahuan, pemahaman, kemahiran, nilai dan sikap yang dimiliki yang dapat membantu dan mempercepat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung (2019), Asmin dan Supu (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya (*the right man on the right place*), maka sumber daya manusia yang bersangkutan akan memiliki kapasitas kerja yang maksimal, baik dari segi pengetahuan, kemampuan maupun sikap yang mencerminkan kinerja kerjanya. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan Bintari (2018) dan Sumantara (2017) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi, motivasi juga merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan sepenuhnya oleh perusahaan, karena motivasi juga merupakan faktor yang dominan dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik apabila terdapat motivasi kerja di dalam dirinya. Motivasi dapat mempengaruhi

seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah hasil jumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Harahap dan Tirtayasa, 2020). Rivai & Sagala (2013) mendefinisikan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dengan adanya motivasi kerja, karyawan akan memiliki dorongan untuk bekerja keras dengan memberikan seluruh kemampuan dan keterampilannya yang dimilikinya.

Permasalahan terkait kinerja karyawan di The Patra Bali Resort & Villas tidak hanya disebabkan oleh kompetensi karyawan. Permasalahan tersebut juga disebabkan oleh motivasi kerja. Dalam hal ini peneliti mencoba merangkum permasalahan terkait motivasi salah satunya yaitu kurangnya penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan oleh pimpinan dan partisipasi terhadap pekerjaan sehingga belum tercapainya visi dan misi dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Tritayasa (2020) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kapahang, dkk (2019) , Krisnawati dkk (2019) dan Prasetyo (2018) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi

akan mempengaruhi tingkat kinerja kerjanya. Jika motivasi kerja karyawan tinggi maka akan memberikan dampak yang positif bagi suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Bukhari dan Pasaribu (2019) dan Anriza Julianry (2017) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan akan mudah tercapai apabila sumber daya manusia telah memiliki pengalaman-pengalaman bekerja sebelumnya. Pengalaman merupakan salah satu proses pemahaman untuk berperilaku yang disiplin, yang di peroleh dari pendidikan formal maupun non formal atau dianggap suatu proses yang bertujuan menciptakan kinerja yang lebih baik (Zainullah dkk., 2013). Hariandja (2012) mengemukakan bahwa Pengalaman Kerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu. Pengalaman kerja selain memiliki peran penting dalam peningkatan keahlian, pengalaman juga memiliki upaya penting dalam pengembangan tingkah laku dan sikap karyawan sebagaimana diungkapkan oleh ahli psikologis, bahwa perkembangan adalah bertambahnya potensi untuk bertingkah laku. Pengalaman kerja tidak hanya menyangkut jumlah masa kerja, tetapi lebih dari juga memperhitungkan jenis pekerjaan yang pernah atau sering dihadapi. Sejalan dengan bertambahnya pekerjaan, maka akan semakin bertambah pula pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja. Hal tersebut dapat dipahami karena terlatih dan sering mengulang suatu pekerjaan sehingga kecakapan dan ketrampilan semakin dikuasai secara

mudah, tetapi sebelumnya tanpa latihan, pengalaman-pengalaman yang pernah dimiliki akan menjadi berkurang bahkan terlupakan (Hasibuan, 2012).

Berdasarkan hasil observasi, permasalahan kinerja karyawan yang terjadi pada The Patra Bali Resort & Villas juga disebabkan oleh pengalaman kerja yang dimiliki karyawan. Hal tersebut diketahui dari data lama atau waktu bekerja karyawan di The Patra Bali Resort & Villas. Berikut data lama atau waktu bekerja karyawan di The Patra Bali Resort & Villas

**Tabel 1.3**  
**Lama atau Waktu Bekerja Karyawan**  
**The Patra Bali Resort & Villas**  
**Tahun 2021**

No	Divisi	Jumlah Per Divisi	Lama dan Waktu Bekerja		
			1-3Tahun	4-6Tahun	Diatas 6 Tahun
1	HRD	5 Orang	1	3	1
2	Finance	4 Orang	2	2	-
3	Marketing	4 Orang	3	-	1
4	Operasional	25 Orang	11	9	5
5	Teknik	5 Orang	4	1	-
Jumlah		43 Orang	21	15	7

The Patra Bali Resort & Villas Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas, diketahui bahwa karyawan The Patra Bali Resort & Villas dengan lama dan waktu bekerja yang dominan adalah 1-3 Tahun yaitu sebanyak 21 orang, sedangkan karyawan lama dan waktu bekerja yang paling sedikit adalah karyawan dengan lama dan waktu bekerja diatas 6 Tahun yaitu sebanyak 7 orang. Minimnya jumlah

karyawan The Patra Bali Resort & Villas dengan pengalaman kerja diatas 6 Tahun menjadi sebab menurunnya kinerja, karena kurangnya kemampuan, pengetahuan dan sikap karyawan saat memberi pelayanan kepada tamu dan saat menyelesaikan keluhan tamu yang terjadi di The Patra Bali Resort & Villas.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahreza (2022), Husain (2018), menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Bili, dkk (2018), Permata (2020) dan Pandita, dkk (2019) hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja pasti akan lebih mudah untuk memahami suatu pekerjaan yang serupa dari pada orang yang belum memiliki pengalaman. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja juga dapat lebih tepat waktu dan lebih sedikit resiko kesalahan dalam berkerja. Sehingga karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Namun penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2019) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

The Patra Bali Resort & Villas merupakan resort bintang lima terbaik di kuta yang berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berlokasi di Jl.Ir. H Juanda South Kuta Beach, Tuban, Badung sangat dekat dari Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Berdiri sejak tahun 1975 dengan nama PT Patra Jasa yang berkembang dan fokus pada bisnis pengembangan properti (*Property Development*).

The Patra Bali Resort & Villas berfokus pada pemberian pelayanan yang cepat, tepat sehingga tidak terdapat keluhan dari tamu. Berkembangnya The Patra Bali Resort & Villas dapat diketahui dari kinerja perusahaan tersebut. Tingginya kinerja The Patra Bali Resort & Villas berdasarkan tingginya kinerja karyawan yang dimiliki.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti ingin mengkaji masalah yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, memberikan solusi dan memecahkan masalah yang terjadi agar bisa terselesaikan. Maka dari itu peneliti mengangkat judul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada the Patra Bali Resort & Villas”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan dasar pemikiran pada latar belakang di atas , maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas?
- 2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas?
- 3) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas
- 2) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas
- 3) Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada The Patra Bali Resort & Villas

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat bagi akademis penelitian ini dapat menambah informasi serta memperkaya ilmu pengetahuan tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini bermanfaat sebagai referensi penelitian selanjutnya, serta diharapkan dapat digunakan sebagai literatur dalam perkembangan ilmu manajemen yang berhubungan dengan kompetensi, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a) Bagi Mahasiswa**

Kegunaan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan antara teori yang diperoleh dengan kenyataan yang ada di perusahaan khususnya mengenai permasalahan kompetensi, motivasi, pengalaman kerja dan kinerja karyawan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia pada The Patra Bali Resort & Villas

###### **b) Bagi Perusahaan**

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan bantuan pemikiran bagi perusahaan dalam menempatkan kebijakan dimasa yang akan datang terutama berhungan dengan permasalahan kompetensi, motivasi, pengalaman kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai pada The Patra Bali Resort & Villas

c) Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi mengenai manajemen sumber daya manusia serta dapat memperkaya wawasan terutama mengenai teori kompetensi, motivasi, pengalaman kerja dan kinerja pegawai.



## BAB II

### PEMBAHASAN

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Grand Theory

*Goal-setting theory* dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008).

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Luneburg, 2011). Tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen (Lock dan Lathem, 2002). Berdasarkan pendekatan *goal setting theory* variabel kompetensi, motivasi dan pengalaman kerja sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja karyawan. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pada kemungkinan pencapaian tujuannya.

Gomez, et al., (2012), mengatakan temuan penting dalam *goal-setting theory* adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik dari pada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan yang mudah. Jadi *goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi yang menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Hamali (2016) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi. Kinerja karyawan merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi (Pramularso dan Yani, 2018). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Wandi dkk, 2019).

Menurut Prawirosentono dalam (Edison dkk, 2016), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi (Harahap dan Tritayasa, 2020). Sutrisno (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu.

Dari pendapat para ahli diatas, dapat kita simpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat ditemukan secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang karyawan yang mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

## **2. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Harahap dan Tirtayasa (2020) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

### **1) Motivasi**

Motivasi suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu.

### **2) Disiplin**

Disiplin suatu sikap pegawai yang mencerminkan hormat dan patuh terhadap peraturan maupun ketetapan dari organisasi atau perusahaan.

### 3) Kepuasan kerja

Perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya.

Menurut Sutanjar dan Saryono (2019) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Motivasi, suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia
- 2) Kepemimpinan, cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur – unsur di dalam kelompok
- 3) Disiplin pegawai, mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan padanya.

Menurut Pramularso (2018) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi yaitu bekal dan modal bagi karyawan untuk bekerja secara profesional. Menurut Rialmi dan Morsen (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi yaitu pemindahan informasi dan pemahaman dari seseorang kepada seseorang. Menurut Kapahang, dkk (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi yaitu suatu perubahan yang terjadi pada diri seseorang yang muncul adanya gejala perasaan, kejiwaan dan emosi sehingga mendorong individu untuk melakukan atau bertindak sesuatu yang disebabkan oleh kebutuhan.

### 3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi kerja untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang siembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi kerja untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

### 4. Standar Kinerja

Standar kinerja yang baik menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2017) memiliki kriteria yaitu:

- a) Dapat dicapai: sesuai dengan usaha yang dilakukan pada kondisi yang diharapkan.

- b) Dapat diterapkan: sesuai kondisi yang ada. Jika terjadi perubahan kondisi, harus dibangun standar yang setiap saat dapat disesuaikan dengan kondisi yang ada.
- c) Ekonomis: biaya rendah/wajar, dikaitkan dengan kegiatan yang dicakup.
- d) Konsisten: akan membantu keseragaman komunikasi dan operasi keseluruhan fungsi organisasi.
- e) Menyeluruh: mencakup semua aktivitas yang saling berkaitan.
- f) Dapat dimengerti: diekspresikan dengan mudah jelas untuk menghindari kesalahan komunikasi/kekaburan, instruksi yang digunakan harus spesifik dan lengkap.
- g) Dapat diukur: harus dapat dikomunikasikan dengan presisi.
- h) Stabil: harus memiliki jangka waktu cukup untuk memprediksi dan menyediakan usaha yang akan dilakukan.
- i) Dapat diadaptasi: harus didesain sehingga elemen dapat ditambah, dirubah, dan dibuat tanpa melakukan perubahan pada seluruh struktur.
- j) Legitimasi: secara resmi disetujui.

## 5. Indikator Kinerja

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi- fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Pitaloka, dkk (2019) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator, antara lain adalah :

- 1) Kualitas (*Quality*)

Kualitas adalah persepsi pegawai atas tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna

#### 2) Kuantitas (*Quantity*)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

#### 3) Kerjasama

Kerjasama merupakan persepsi pegawai atas tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan

#### 4) Inisiatif

Inisiatif adalah persepsi pegawai atas sesuatu yang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide dalam merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan organisasi.

### 2.1.3 Kompetensi

#### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi pegawai adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama, Wibowo (2007). Sudarmanto (2009) menyatakan kompetensi adalah terminologi

yang sering didengar dan diucapkan banyak orang. Kita pun sering mendengar atau bahkan mengucapkan terminologi itu dalam berbagai penggunaan, khususnya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Ada yang menginterpretasikan kompetensi sepadan dengan kemampuan atau kecakapan, ada lagi yang mengartikan sepadan dengan keterampilan, pengetahuan dan berpendidikan tinggi.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam suatu pekerjaan atau situasi.

## **2. Faktor faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Wibowo (2011), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai
- 2) Ketrampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Budaya organisasi
- 5) Emosi
- 6) Kemampuan intekektual.

## **3. Karakteristik Kompetensi**

Menurut Sutrisno (2017) terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong,

- mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi sebagai pilot tempur.
  - c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.
  - d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
  - e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

#### **4. Aspek- Aspek Dalam Kompetensi**

Sutrisno (2017) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, yakni sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki oleh individu.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

## 5. Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), yaitu:

### 1) Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

### 2) Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

### 3) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

### 4) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

## 2.1.4 Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

Kebutuhan yang dimiliki oleh setiap karyawan berbeda-beda, sehingga motivasi yang diperlukan atau yang dibutuhkan pun berbeda satu sama lainnya. Untuk mencapai sasaran-sasaran dari pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya diperlukan motivasi yang tinggi bagi setiap karyawan. Di bawah ini akan dijelaskan pengertian motivasi menurut beberapa ahli, yaitu:

Fachreza *et al.*, (2018) menyatakan bahwa motivasi adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Hanafi & Yohana, 2017). Lusri & Siagian (2017) menjelaskan bahwa motivasi (*motivation*) merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka disimpulkan motivasi kerja adalah merupakan suatu bagian yang penting di dalam suatu perusahaan yang fungsinya sebagai alat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan ingin dicapai oleh perusahaan. Motivasi juga mengandung dua tujuan utama yaitu untuk diri pribadi karyawan dan untuk tujuan perusahaan tempat dimana bekerja.

## 2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Banyak faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan didalam bekerja. Theodora (2015) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor, antara lain sebagai berikut:

- 1) Keluarga dan Kebudayaan. Motivasi berprestasi pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosila seperti orang tua dan teman.
- 2) Konsep Diri. Berkaitan dengan bagaimana pegawai berfikir tentang dirinya.
- 3) Jenis Kelamin. Prestasi kerja di lingkungan pekerjaan umumnya diidentikkan dengan maskulinitas, sehingga ada perbedaan prestasi kerja antara pria dan wanita.
- 4) Pengakuan dan Prestasi. Pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras apabila dirinya merasa diperdulikan atau diperhatikan oleh pimpinan, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan.
- 5) Cita-Cita dan Aspirasi. Suatu target yang ingin dicapai. Target ini diartikan sebagai tujuan yang ditetapkan dalam suatu kegiatan yang mengandung makna bagi pegawai.
- 6) Kemampuan Belajar. Meliputi beberapa aspek psikis yang terdapat dalam diri pegawai, dalam kemampuan belajar ini taraf perkembangan berpikir pegawai menjadi ukuran.
- 7) Kondisi Pegawai. Kondisi Fisik dan psikologis pegawai sangat mempengaruhi faktor motivasi kerja, sehingga sebagai pimpinan organisasi harus lebih cermat melihat kondisi fisik dan psikologi pegawai.

- 8) Kondisi Lingkungan. Merupakan suatu unsur-unsur yang datang dari luar diri pegawai. Unsur-unsur ini dapat berasal dari lingkungan keluarga, organisasi, maupun lingkungan masyarakat.
- 9) Unsur-unsur Dinamis Dalam Pekerjaan. Adalah unsur-unsur yang keberadaannya dalam proses pekerjaan tidak stabil, kadang-kadang kuat ataupun sebaliknya.
- 10) Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai. Upaya yang dimaksud adalah bagaimana pimpinan mempersiapkan strategi dalam memotivasi pegawai

### **3. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi kerja**

Menurut Mangkunegara (2017) prinsip dalam motivasi kerja yakni sebagai berikut:

#### **a) Prinsip Partisipasi**

Dalam upaya motivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

#### **b) Prinsip Komunikasi**

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

#### **c) Prinsip mengakui andil bawahan**

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan.

#### **d) Prinsip pendelegasian wewenang**

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

e) Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi kerja karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pimpinan.

#### 4. Tujuan Motivasi

Menurut Farida & Hartono (2017) tujuan motivasi kerja antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b) meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c) Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
- d) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i) Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

#### 5. Indikator Motivasi

Menurut Bangun (2017) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisik

Mencakup kebutuhan akan fasilitas yang menunjang di tempat kerja, contohnya fasilitas yang bisa memberi kemudahan dalam merampungkan pekerjaan.

b. Kebutuhan rasa aman

Mencakup rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan terbebas dari hal-hal yang menimbulkan ancaman, contohnya : ketakutan, kecemasan, dan hal lain yang membahayakan.

c. Kebutuhan sosial

Mencakup kebutuhan yang harus terpenuhi dengan menyesuaikan kepentingan bersama di masyarakat, contohnya berinteraksi yang baik dengan orang lain.

d. Kebutuhan akan penghargaan

Mencakup kebutuhan untuk diapresiasi atas pencapaian yang sudah digapai individu, contohnya: kebutuhan akan status, dimuliakan, diperhatikan, dan mendapat reputasi yang baik.

e. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan

Yakni kebutuhan yang menstimulus individu untuk menggapai suatu hal yang diekspektasikan, contohnya motivasi kerja dari atasan.

## 2.1.5 Pengalaman Kerja

### 1. Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Manullang (2008: 102), pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh calon pegawai. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan karyawan. Umumnya perusahaan-perusahaan lebih condong memilih tenaga kerja yang berpengalaman.

Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggungjawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan seta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Pengalaman usaha, terutama pekerjaan yang membutuhkan banyak keahlian, kecakapan dan inisiatif dalam bereaksi, sehingga menghasilkan produk yang lebih baik dilihat dari segi kuantitas dan kualitas.

## 2. Faktor Faktor yang mempengaruhi Pengalaman kerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Beberapa faktor lain mungkin yang berpengaruh dalam kondisi-kondisi tertentu menurut Handoko dalam Basari (2012) adalah sebagai berikut:

- 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
- 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- 3) Sikap dan kebutuhan (*attitudes* dan *needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- 4) Kemampuan-kemampuan analisis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam aspek-aspek teknik pekerjaan.

## 3. Tujuan Pengalaman Kerja

Tujuan pengalaman kerja, Nitisemito,2000:65 (dalam Ahmad Nur Rofi 2012) menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
- b. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul di kalangan tenaga kerja. Pengalaman kerja sangat penting dalam

menjalankan usaha untuk perusahaan. Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang di bebaskan dapat dikerjakan dengan baik. Sedangkan pengalaman kerja jelas sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan mempunyai pengalaman kerja, maka prestasi kerja dan kinerja pun akan meningkat.

#### **4. Indikator pengalaman kerja**

Menurut Foster dalam Sartika (2015) pengalaman kerja dapat diukur dengan indicator pengukuran yaitu:

1) Lama waktu/ masa bekerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Wibowo (2016:271) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para average performers.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung (2019), Asmin dan Supu (2019), Bintari (2018) dan Sumantara (2017) menyatakan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi kompetensi karyawan akan berdampak meningkatnya kinerja karyawan sebaliknya semakin rendah kompetensi karyawan akan berakibat pada menurunnya kinerja pegawai.

### **2. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan dimana motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara

lain yaitu motivasi kerja. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya.

Mangkunegara (2015:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima apabila karyawan yang memiliki motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya (Tegar, 2019).

### **3. Hubungan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja karyawan**

Pengalaman kerja sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan, karyawan akan lebih mudah dan lebih cepat dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya, karena mempunyai pengalaman yang lebih dalam pekerjaannya. Sehingga ini akan meningkatkan kinerjanya dan juga meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan didukung oleh pendapat dari Robbins dan Timothy (2018:162) menyatakan bahwa

pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam bekerja yang tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas kinerja karyawan. Pengalaman kerja adalah salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja, dimana pengalaman kerja karyawan yang mampu membuat karyawan untuk bekerja lebih kreatif dan inovatif karena telah memiliki pengalaman dalam mengatasi suatu masalah dan kendala – kendala dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu penilaian terhadap prestasi kerja menjadi sangat penting bagi suatu organisasi, dimana organisasi juga sebagai alat pendorong untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang nantinya berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri (Yurniasih dan Suwanyo, 2016:117)

Penjelasan diatas mengindikasikan bahwa terdapat hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Pengalaman kerja mengakibatkan karyawan terbiasa dalam pekerjaannya dan mengetahui dengan baik pekerjaannya. Adanya pengalaman kerja memberikan dampak bagi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan mudah karena menurut pengalaman yang mereka punya. Hal ini akan memberikan pengaruh yang besar terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Dari penelitian terdahulu didapatkan hasil penelitian sebagai berikut, di mana masing-masing peneliti mempunyai sudut pandang yang berbeda dalam penelitian mereka. Penelitian-penelitian yang

terdahulu dapat dijadikan bahan kajian, masukan, dan sekaligus tolak ukur terhadap hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan erat dan menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja kerja karyawan Penelitian-penelitian tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung (2019) meneliti tentang kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung dengan penelitian ini adalah pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini dan Tanjung (2019) di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang, sedangkan penelitian ini dilakukan di The Patra Bali Resort & Villas.
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Asmin Dkk (2019) meneliti tentang Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini adalah kompetensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis

- regresi berganda. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Erni Amriani Asmin Dkk (2019) di Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makasar. Sedangkan penelitian ini pada The Patra Bali Resort & Villas
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Sumantara (2017) yang meneliti tentang kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Sumantara (2017) bertempat di PT. BPR Sukawati Pancakanti Gianyar. Sedangkan penelitian ini pada The Patra Bali Resort & Villas
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Bintari (2018) yang meneliti tentang kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Purnama Indonesia Sidoarjo. Persamaan ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Bintari (2018) di PT. Purnama Indonesia

Sidoarjo. Sedangkan penelitian ini pada The Patra Bali Resort & Villas

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Wondal, dkk (2019) yang meneliti tentang kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Artha Graha International Tbk, Cabang Sam Ratulangi Manado. Persamaan ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Wondal (2019) di PT. Bank Artha Graha International Tbk, Cabang Sam Ratulangi Manado. Sedangkan penelitian ini pada The Patra Bali Resort & Villas
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2018) yang meneliti tentang motivasi terhadap kinerja perawat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja perawat rumah sakit Nahdhotul Ulama Jombang. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Perbedaannya terletak pada objek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2018) di Rumah Sakit Nahdhotul Ulama Jombang sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Tirtayasa, dkk (2020) yang meneliti tentang pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor cabang Kualanamu. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Tirtayasa (2020) di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor cabang Kualanamu. sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Kapahang, dkk (2019) meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Kapahang, dkk (2019) di Kantor Kecamatan Ratahan Kabupaten Minahasa Tenggara, sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) meneliti tentang pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah pelatihan secara signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan motivasi tidak berpengaruh

positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis deskriptif. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Julianry (2017) di kementerian komunikasi dan informatika sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu, dkk (2019) meneliti tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji motivasi terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Bukhari dan Pasaribu (2019) di PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh Tamiang sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Husain (2018) yang meneliti tentang pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis deskriptif. Perbedaannya terletak pada objek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Bachtiar Arifudin

Husain (2018) di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bumi Serpong Damai sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Permata (2020) meneliti tentang pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini adalah kompetensi dan pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengaruh kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Ulpa Permata (2020) di Taman Wisata Alam Pundi Ayu sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Bili, dkk (2018) meneliti tentang pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini adalah pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis regresi linier. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Wanceslaus Bili (2018) di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Fahreza (2022) yang meneliti tentang pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini

- adalah pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di KPP Pratama Jakarta Pancoran. Persamaan penelitian ini adalah sama – sama mengkaji pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah analisis deskriptif. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Fahreza (2022) di KPP Pratama Jakarta Pancoran sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2018) meneliti tentang pengaruh pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah *path analysis*. Perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2019) di Bank Syariah Mandiri KCP Boyolali sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas
- 16) Penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati, dkk (2019) meneliti tentang Peran Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Krisnawati, dkk (2019) di PT Nusantara Surya Sakti Bangli sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas.

17) Penelitian yang dilakukan oleh Pandita, dkk (2021) meneliti tentang Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini adalah. Pengalaman kerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. perbedaannya adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang dilakukan oleh Pandita, dkk (2021) adalah di LPD Desa Pakraman Kesiman sedangkan penelitian ini di The Patra Bali Resort & Villas

