

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Kompetensi

Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat di prediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sama halnya yang dikatakan Spencer dan Spencer (2010:9), bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Sementara itu Wahjuningsih (2010:42) menyatakan bahwa kompetensi pegawai dalam bidang pekerjaan tertentu didasari oleh ciri dari pegawai tersebut (seperti motif, sifat/watak, keterampilan serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peran sosial atau ilmu pengetahuannya) yang menghasilkan kinerja yang efektif atau superior dalam bekerja.

Selain itu menurut Gordon (2011:223), menyatakan bahwa kompetensi salah satunya terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), yaitu yang merupakan kesadaran pegawai dalam bidang kognitif.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 Tahun 2005 yang menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada semua situasi dan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Spencer & Spencer 2010:4). Berdasarkan pengertian tersebut, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*casually related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criterion referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (terstandar).

Mencermati berbagai konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan faktor utama yang mendasari perilaku seorang pegawai dalam berperilaku atau berfikir, menyimpulkan berbagai situasi dan bertahan dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat melaksanakan tugas dengan profesional, efektif

dan efisien. Kompetensi merupakan faktor yang memberikan pengaruh cukup besar dan esensial bagi pencapaian tujuan.

2.1.1.1 Karakteristik Kompetensi

Spencer dan Spencer (2010:23), menyatakan bahwa ada beberapa jenis karakteristik yang membentuk kompetensi, yaitu sebagai berikut:

a. Motif (*Motive*)

Merupakan hal yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan tindakan. Contohnya pada motif berprestasi, dalam motif tersebut akan memotivasi orang-orang secara terus menerus untuk merancang tujuan yang menantang serta mengemban tanggungjawab atas pekerjaannya.

b. Sifat/ciri bawaan (*Trait*)

Merupakan ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.

c. Konsep diri (*self concept*)

Merupakan sikap, nilai atau *self image* dari orang-orang. Seperti percaya diri (*self confidence*), keyakinan bahwa ia akan efektif dalam berbagai situasi merupakan bagian dari konsep dirinya.

d. Pengetahuan (*knowledge*)

Adalah suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. Keterampilan (*skill*)

Merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

2.1.1.2 Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2006:107), mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dengan model kompetensi akan mampu menjawab pertanyaan yang akan menjadi dasar standar kerja, yaitu mengenai keterampilan, pengetahuan dan karakteristik yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Hal tersebut akan berpengaruh dengan harapan yang akan dicapai oleh pegawai.

2. Alat seleksi pegawai;

Kompetensi merupakan alat bantu perusahaan dalam seleksi pegawai. Dengan kompetensi, perusahaan hanya memfokuskan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan dan mewawancara hanya pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas;

Kompetensi menuntut perusahaan untuk mencari pegawai yang dapat dimaksimalkan keterampilannya secara terarah sehingga dapat dengan mudah dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi;

Kompetensi di suatu perusahaan dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap adil. Kebijakan remunerasi (imbalan) tersebut dapat dirasakan adil dan transparan dengan mengaitkan kebijakan tersebut dengan kompetensi yang ditampilkan oleh pegawai.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;

Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan di dalam suatu perusahaan yang terus berubah;

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Dengan model kompetensi, perusahaan dapat dengan mudah mengkomunikasikan nilai dan hal-hal yang menjadi fokus dalam unjuk kerja.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu hal yang banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Wibowo (2010:306-307), kompetensi dipengaruhi oleh:

1. Perekrutan dan seleksi

Dengan perusahaan mempunyai sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, maka organisasi tersebut dapat dengan lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada proses perekrutan dan seleksi, merupakan hal yang paling penting dan paling utama dalam menyaring karakteristik dan kompetensi yang dimiliki dari calon pegawai.

2. Sistem *reward*

Dengan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, organisasi tersebut dapat menilai dan menghargai pekerjaannya dengan memberikan penghargaan. Dengan begitu, motivasi pegawai untuk bekerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi otomatis akan meningkat.

3. Praktik pengambilan keputusan

Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif dan memotivasi orang lain dalam bekerja.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Dengan menilai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, perusahaan perlu mengadakan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk mengasah lebih dalam mengenai pengetahuan dalam bidang pekerjaannya.

Sedangkan menurut Zwell (2008:56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tersebut terhadap kemampuan dirinya maupun kemampuan yang dimiliki orang lain akan sangat berpengaruh terhadap kompetensi yang akan dikembangkan. Hal tersebut akan mempengaruhi nilai-nilai keterampilan yang seharusnya ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan.

2. Keterampilan

Penilaian pada keterampilan yang spesifik juga akan mempengaruhi kompetensi dan dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individu tersebut apabila dikembangkannya dengan baik. Sebagai contoh keterampilan dalam mengemukakan pendapat, merupakan keterampilan yang

dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki. Dengan memperbaiki keterampilan tersebut maka itu termasuk dalam hal memperbaiki hal dalam komunikasi pegawai secara verbal.

3. Pengalaman

Keahlian individu dalam merubah perilaku, pemikiran, menyelesaikan masalah dan sebagainya, merupakan keahlian dari berbagai kompetensi yang dikembangkan individu tersebut melalui pengalaman yang didapat selama ia bekerja. Karena pegawai yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi atau perusahaan, tidak mungkin bisa mengembangkan keahlian tersebut dengan baik.

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian merupakan hal yang dapat diubah dalam seorang individu dengan berinteraksi pada lingkungannya. Begitupun kepribadian seorang atasan dan pegawai dapat mempengaruhi kompetensi yang ada di dalam dirinya. Keahlian tersebut termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepribadian interpersonal maupun kemampuan bekerja dalam tim.

5. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat merubah kompetensi individu. Dengan memberikan dorongan, apresiasi hingga memberikan pengakuan terhadap pekerjaan seseorang, hal tersebut dapat memberikan pengaruh positif bagi motivasi pribadi karyawan. Pada akhirnya pegawai akan menemukan peningkatan penguasaan kompetensi bekerja dan akan mempengaruhi kinerjanya.

6. Isu emosional

Emosional seringkali dapat menghambat seseorang untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan yang ada pada dirinya.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi dalam kegiatan perekrutan dan seleksi, sistem penghargaan, praktek pengambilan keputusan, komitmen pada pelatihan dan pengembangan dan proses organisasional.

Dari penjelasan faktor-faktor di atas yang mempengaruhi kompetensi, dapat dilihat bahwa dari kedua ahli tersebut melihat faktor dari sisi pandang yang berbeda. Wibowo hanya melihat faktor eksternal dari kompetensi, sedangkan Zwell melihat dari dua sudut pandang, yaitu faktor intern maupun faktor ekstern.

2.1.1.4 Indikator Kompetensi

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:223) menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misal seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misal standar perilaku para pegawai dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misal kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan individu (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misal reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, bahwa ada tiga komponen utama pembentukan kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan

Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan-tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas

2. Keterampilan

Mengembangkan pemikiran-pemikiran dan melakukan perubahan-perubahan untuk pengembangan organisasi.

3. Sikap perilaku

Bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan.

2.1.2 Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang proses terbentuknya motivasi. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan menyalurkan, mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, dikatakan bahwa pegawai akan merasa termotivasi dalam bekerja dihubungkan dengan dua faktor, yaitu faktor intrinsik yang terdapat dalam dirinya, sedangkan apabila merasa tidak puas, hal ini dihubungkan dengan faktor-faktor eksternalnya. (Herzberg, 2010:264),

Menurut Siagian (2010:264), motivasi merupakan suatu keberhasilan dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi akan sekaligus tercapai.

Sedangkan menurut George dalam Fadhlani (2011:31), motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi akan tampak dalam dua segi berbeda, yaitu:

1. Aktif/dinamis, motivasi akan tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.
2. Pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

Dari beberapa pengertian mengenai motivasi menurut para ahli di atas, penulis mengambil kesimpulan mengenai pengertian motivasi kerja, yaitu merupakan dorongan yang mempengaruhi individu untuk mendukung perilaku agar mau bekerja keras untuk mencapai hasil yang optimal.

2.1.2.1. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow (2011:154) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu:

- a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, udara dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security needs*)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman merupakan rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk, yaitu kebutuhan akan keamanan jiwa terutama di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan.

c. Kebutuhan Sosial atau afiliasi (*affiliation or acceptance needs*)

Kebutuhan sosial, teman afiliasi, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang tidak mau hidup menyendiri.

d. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi digolongkan menjadi 2 macam, yaitu:

a. Motivasi Internal

Merupakan motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

b. Motivasi Eksternal

Merupakan motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai suatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

Motivasi sebagai dorongan internal, menurut Hariandja (2005), motif atau dorongan sebagai kata kunci suatu motivasi dapat muncul akibat keinginan pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan dimana kebutuhan itu muncul sebagai dorongan internal dan dorongan natural (alamiah), seperti makan, minum, berprestasi, mencari kesenangan, berkuasa dan lain-lain yang cenderung bersifat internal, yang berarti kebutuhan itu muncul dan menggerakkan perilaku semata-mata kerja tuntutan fisik dan psikologis yang muncul melalui mekanisme sistem biologis manusia dalam suatu proses motivasi.

2.1.2.3 Teori Dua Faktor

Teori yang dikemukakan oleh Herzberg ini mengatakan bahwa seseorang akan merasa puas dalam bekerja biasanya dihubungkan dengan dua faktor, yaitu faktor intrinsik yang terdapat dalam dirinya, sedangkan apabila merasa tidak puas, hal ini dihubungkan dengan faktor-faktor eksternalnya. Menurut Herzberg dalam Luthans (2011:160), terdapat dua faktor intrinsik dan ekstrinsik yang dirasakan oleh pegawai, yaitu:

- Faktor motivasi intrinsik:

a. Motif Berprestasi (*Achievement Motive*)

Merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri seorang manusia yang berkeinginan untuk meraih pencapaian prestasi dengan hasil yang sebaik-baiknya menurut *standard of excellence* (standar keunggulan) yang akan memberikan kepuasan tersendiri bagi dirinya sendiri maupun dalam persaingan. Sehingga dorongan atau keinginan pegawai untuk mendapat prestasi juga dapat memberikan pengaruh terhadap pengembangan karir.

b. Pengakuan atau Penghargaan (*Recognition*)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan pegawai, dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan mengatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan *on side* untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan pegawai sesuai dengan biayanya.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap pegawai, maka pimpinan harus menghindari pengawasan ketat, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja sendiri

sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi akan membuat pegawai terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. Pengembangan Potensi Individu (*The Possibility Of Growth*)

Pengembangan potensi pada individu setiap pegawai dapat menjadi motivator yang kuat bagi pegawai. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi pegawai suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi/jabatan yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang pegawai yang akan mendapatkan promosi/menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

➤ Faktor Motivasi Ekstrinsik:

a. Kebijakan organisasi

Menggambarkan seluruh komponen-komponen yang berkaitan dengan seluruh aspek-aspek instansi sebagai faktor yang meliputi aturan yang menyangkut pekerjaan, kebijakan mengenai karir, tata tertib dan lain-lain.

b. Tingkat pengawasan atau penyeliaan

Tingkat pengawasan dan pengarahan kerja yang dilakukan oleh pemimpin terhadap proses kerja bawahan.

c. Kompensasi

Adalah seluruh kompensasi berupa gaji, insentif dan bonus yang diterima pekerja sebagai akibat pelaksanaan tugas pekerjaan.

d. Hubungan kerja

Tingkat dan kondisi hubungan individu dengan individu lain dalam suatu instansi.

e. Kondisi kerja

Menggambarkan situasi dan kondisi fisik dari lingkungan pekerjaan, kuantitas pekerjaan, fasilitas yang disediakan untuk melaksanakan tugas dalam suatu kegiatan tertentu yang berkesinambungan.

Menurut Herzberg dalam Robbin (2012:227), faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai bukan hanya dengan menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan tetapi dengan meningkatkan faktor-faktor seperti prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*Advancement*) dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*).

2.1.2.4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Teori Motivasi Intrinsik yang dikemukakan oleh Herzberg (2010:264), maka indikator motivasi intrinsik adalah sebagai berikut:

a. Prestasi (*Achievement*)

Agar seseorang pegawai berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk mencapai hasil yang menjadikannya sebuah prestasi kerja. Pimpinan juga harus memberikan motivasi dan semangat kepada pegawai agar dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasai. Tetapi apabila pegawai tersebut berhasil melakukan hal itu, maka pimpinan harus menyatakan prestasi kerjanya tersebut. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

b. Pengakuan atau Penghargaan (*Recognition*)

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan pegawai, dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dengan mengatakan keberhasilannya langsung ditempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

c. Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*)

Pimpinan membuat usaha-usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus menciptakan *on side* untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan pegawai sesuai dengan biayanya.

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap pegawai, maka pimpinan harus menghindari pengawasan ketat, dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi akan membuat pegawai terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

e. Pengembangan Potensi Individu (*The Possibility Of Growth*)

Pengembangan potensi pada individu setiap pegawai dapat menjadi motivator yang kuat bagi pegawai. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi pegawai suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi/jabatan yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang pegawai yang akan mendapatkan promosi/menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

2.1.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pegawai secara umum dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, juga pengalaman. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai itu sendiri, di mana setiap orang bertanggungjawab atau pengembangan atau kemajuan karirnya. Menurut Mangkunegara (2006:77), mendefinisikan pengembangan karir adalah kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Adapun yang dikatakan oleh Saydam (2011) juga

menyebutkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Jika menurut Handoko (2008:131), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Pada Handoko (2012:165) juga mengemukakan bahwa pengertian karir ada 3 (tiga), yaitu:

1. Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang;
2. Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas karirnya;
3. Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kebutuhan perencanaan karir pegawai untuk memperoleh posisi jabatan yang lebih tinggi dengan mengandalkan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karir tidak harus diartikan sebagai peningkatan jabatan secara vertikal mengikuti tangga karir, namun juga dapat berupa perubahan jabatan secara horizontal dan diagonal di dalam struktur organisasi atau di dalam suatu instansi. Namun, pertumbuhan karir vertikal mengartikan adanya prestasi

kerja yang memuaskan yang dihasilkan oleh pegawai secara berkesinambungan, pengembangan kompetensi dan adanya peluang-peluang pengembangan. Pengembangan karir pegawai dicapai berdasarkan kriteria kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai untuk menduduki jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Dalam era kompetensi global ini, pengembangan karir seringkali berubah sesuai perubahan minat pegawai, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan di dalam lingkungan kerja. Implikasinya terhadap pola karir pegawai bukan lagi diarahkan untuk mengisi jabatan struktural tetapi terarah pada keberhasilan pegawai secara psikologis. Bahwa hal ini akan memotivasi pegawai yang ingin mencapai potensi dalam karir yang berdasarkan kemampuan atau kompetensi yang mereka punya.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) menyebutkan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem karir yang menitikberatkan pada kompetensi yang dimilikinya. UU ASN mengatur bahwa untuk mewujudkan PNS juga mengatur pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah.

2.1.3.1. Bentuk Pengembangan Karir

Menurut Fahmi (2010) bentuk pengembangan karir adalah:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal

3. Penangguhan kenaikan pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmapuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau *retiring* merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pendapatannya (upah/gaji).

2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Furbin dalam Fahmi (2010), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan instansi terkait
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai;

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahterannya agar karyawan memiliki loyalitas yang tinggi.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka;

Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan instansi;

5. Membuktikan tanggung jawab sosial;

Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program instansi agar sesuai dengan tujuan tercapai

7. Mengurangi *Turn Over* dan biaya Kepegawaian;

Pengembangan karir dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang;

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan penempatan suatu jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

2.1.3.3. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2012:165), indikator pengembangan karir adalah:

1. Prestasi Kerja

Merupakan suatu kegiatan yang mendasari kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi, kemampuan dan kompetensi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2. *Exposure*

Exposure yang artinya menjadi terkenal oleh pegawai yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.

3. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi maupun instansi, pegawai meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap instansi yang sama dan akan menurunkan tingkat *turn over* pegawai.

4. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Seorang pegawai yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk berkembang.

5. Dukungan Manajemen

Untuk mendorong program pengembangan karir sangat dipengaruhi dukungan penuh dari atasan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kompetensi, motivasi kerja dan pengembangan karir telah dilakukan oleh beberapa peneliti organisasi atau objek yang berbeda. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan hal yang

sangat berkaitan dan berpengaruh satu sama lain dalam sebuah organisasi untuk merancang keberhasilan dalam pengembangan karir seorang pegawai

Beberapa kajian penelitian tersebut akan diuraikan dan dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Hasil
Rizaldo Yan Sasra	2015	Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan serta Penempatan Pegawai Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Aceh	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Pengembangan Karir 	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pendidikan dan pelatihan serta Penempatan Pegawai berpengaruh pada pengembangan karir dan mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai
Sofiatun dan Masluri	2011	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai dengan Media Motivasi pada Dinas-Dinas di Kabupaten Kudus	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Motivasi 	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kompetensi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai
Safwan, Nadirsyah, Sukriy Abdullah	2014	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi • Motivasi 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja pengelolaan keuangan
Ninin Non Ayu Salmah	2012	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan 	Dari hasil penelitian tersebut

Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Hasil
		Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu	karyawan • Kompetensi	menunjukkan adanya pengaruh program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi
Puji Isyanto	2013	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia, Karawang	• Pengembangan Karir • Motivasi Kerja	Diperoleh hasil yang signifikan antara pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan
M. Harlie	2010	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.	• Motivasi • Pengembangan Karir	Menunjukkan adanya pengaruh antara disiplin kerja, pengembangan karir, motivasi dan kinerja

Sumber: Di adaptasi peneliti dari berbagai sumber

2.2 Kerangka Pemikiran

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat berperan penting karena sumber daya manusia menjadi pelaku dan penentu tercapainya tujuan dalam suatu organisasi. Peningkatan kualitas sumber daya manusia salah satu upaya dalam membantu pencapaian tujuan organisasi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia maka kompetensi pegawai pun akan meningkat.

Kompetensi merupakan faktor utama yang mendasari perilaku seorang pegawai dalam berperilaku atau berfikir, menyimpulkan berbagai situasi dan bertahan dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat melaksanakan tugas dengan professional, efektif dan efisien. Kompetensi merupakan faktor yang memberikan pengaruh cukup besar dan esensial bagi pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang dapat mempengaruhi individu untuk mendukung perilaku agar mau bekerja keras untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi dapat dilihat dari keinginan individu dalam peningkatan potensi dari dirinya sendiri yang tujuannya adalah untuk melakukan pengembangan karir di organisasi tempat ia bekerja.

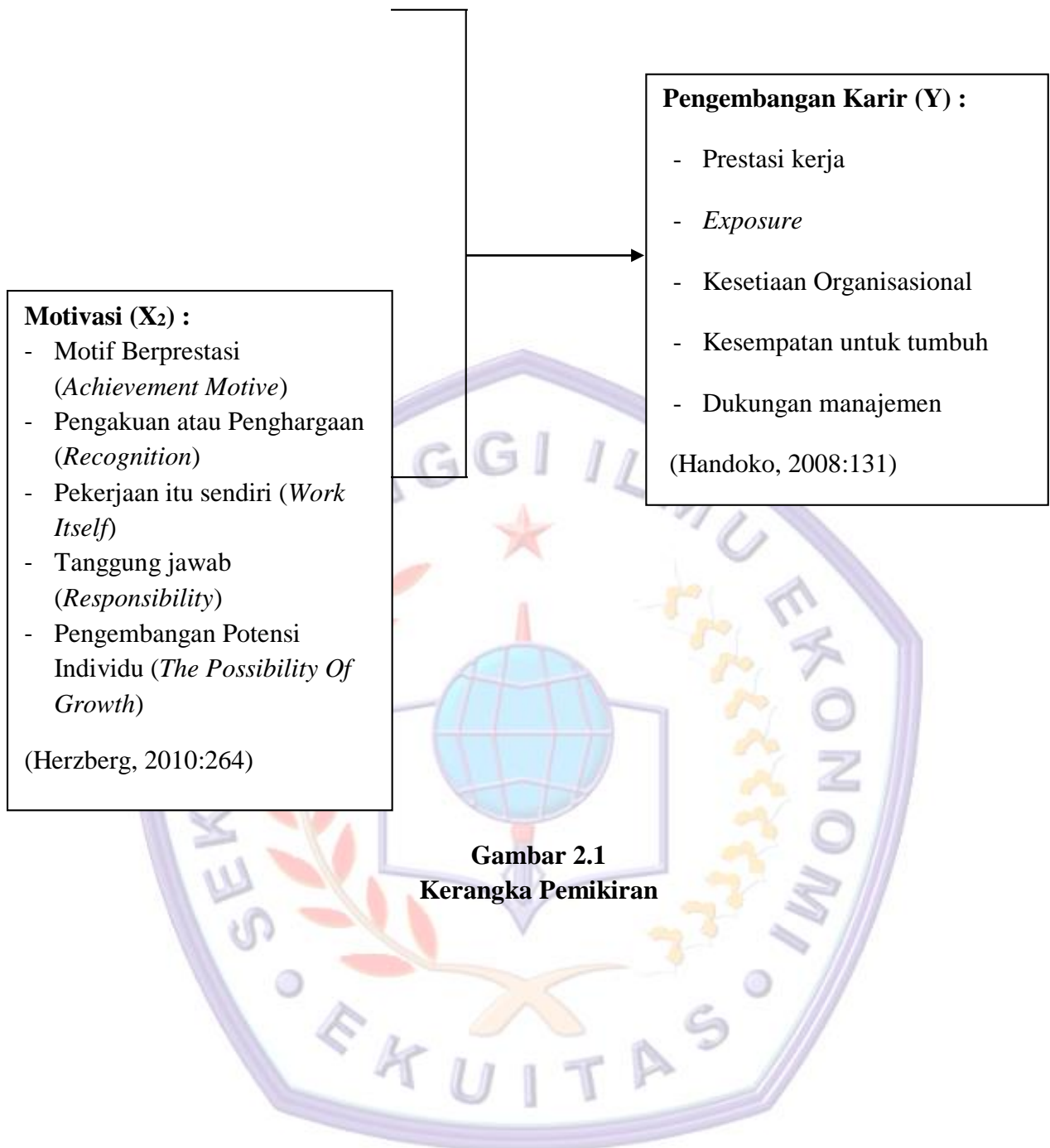
Pengembangan karir merupakan suatu proses di mana untuk peningkatan kerja dan pencapaian karir yang diinginkan, pengembangan karir sangat terorganisir dan terstruktur dalam organisasi. Di mana pengembangan karir yang sudah terorganisir dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk lebih mengasah dan meningkatkan pula kompetensi yang ada pada individu atau pegawai tersebut.



Kompetensi (X_1) :

- Pengetahuan (*Knowledge*)
- Pemahaman (*Understanding*)
- Nilai (*Value*)
- Kemampuan (*Skill*)
- Sikap (*Attitude*)
- Minat (*Interest*)

(Gordon, 2011:223)

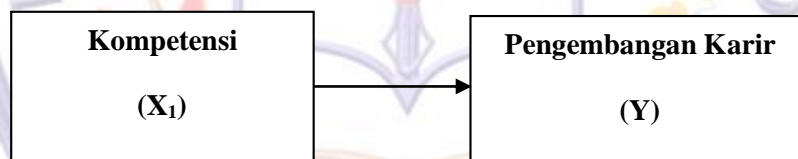


2.2.1. Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1. Hubungan Antara Kompetensi dan Pengembangan Karir

Terkait dengan aspek promosi, rotasi atau penempatan lainnya, yang merupakan bagian dari pengembangan karir, maka setiap organisasi hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek lain, yaitu minat atau keinginan dari setiap pegawai. Setiap individu yang ada di dalam organisasi dituntut untuk melakukan pengembangan dan merealisasikan kompetensi yang dimilikinya agar diberikan kesempatan oleh organisasi untuk mengembangkan karir. Karena perubahan struktur organisasi memberikan dampak pada pengelolaan karir individu dalam suatu organisasi. Sejalan dengan Spencer dan Spencer (2005:9) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan standar kriteria kinerja yang efektif dan superior di tempat kerja pada situasi tertentu.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rizaldo Yan Sasra, dkk yang dengan penelitiannya menunjukkan bahwa secara signifikan kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir seorang Pegawai Negeri Sipil.

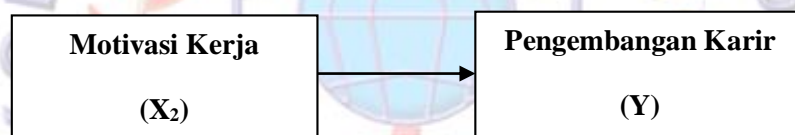


Gambar 2.2
Keterkaitan Hubungan Antara Kompetensi dan Pengembangan Karir

2.2.1.2. Hubungan Antara Motivasi dan Pengembangan Karir

Dalam hal pengembangan karir yang ada di dalam suatu organisasi, seorang pegawai cenderung memiliki keinginan atau yang biasa disebut dengan motivasi, untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan dan untuk pengembangan karir pegawai tersebut. Karir individu umumnya berjalan melalui tahap-tahap tertentu, maka motivasi yang muncul dari dalam diri merupakan keinginan untuk meningkatkan kompetensi yang salah satu tujuannya adalah mengembangkan karir yang telah tersusun secara terorganisir di organisasi tersebut.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Puji Isyanto, dkk. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa memang ada pengaruh antara motivasi terhadap pengembangan karir.



Gambar 2.3
Keterkaitan Hubungan Antara Motivasi dan Pengembangan Karir

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul dan harus diuji secara empiris.

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir

H2: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karir

H3: Kompetensi dan motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap pengembangan karir.

