

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1. Pengertian Sumberdaya Manusia

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan yang diinginkan perusahaan.

Menurut Umi Farida (2014) manajemen sumber daya manusia merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang disebut karyawan atau *employee*. Manajemen sumber daya manusia sering berkaitan dengan kebijakan (*policy*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan (*Job Manajemen*).

###### 2.1.1.2. Fungsi Manajemen

Menurut Umi Farida (2014) menjelaskan fungsi sumber daya manusia diantaranya :

a) Perencanaan (*Planing*)

Perencanaan adalah menentukan terlebih dahulu apa program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b) Pengorganisasian (*Organizing*)

pengorganisasian ialah suatu alat yang digunakan mencapai tujuan perusahaan dengan mengelompokan sesuai dengan tugas,

jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh para karyawan, maka manajer harus membantu organisasi merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan / Pelaksanaan (*Actuating*)

Pengarahan adalah melaksanakan pekerjaan tersebut, dengan jalan memberikan perintah, saran-saran sehingga apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara *efektif* dan *efisien*.

d) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah membandingkan dan mengamati pelaksanaan dengan rencana atau mengoreksi apabila terjadi penyimpangan serta kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

## 2.1.2. Kompetensi

### 2.1.2.1. Pengertian Kompetensi

Menurut Boyatzis dalam bukunya Parulin & Nurianna, (2008) mengemukakan bahwa Kompetensi didefinisikan sebagai “kapasitas yang ada pada seseorang yang dapat membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan dalam pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Menurut Woodruffe dalam bukunya Parulin dan Nurianna, (2008) mengemukakan perbedaan antara pengertian *competency* dan

*competence*. *competency* merupakan konsep yang ada hubungan dengan orang yaitu menunjukkan “dimensi perilaku yang dapat melandasi prestasi unggul (*Competent*)”. Sedangkan *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan “wilayah kerja dimana orang dapat menjadi unggul dan kompeten”.

Menurut Spenser dan Spenser dalam bukunya Parulin & Nurianna, (2008) kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang ada hubungan sebab akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa atau dengan *efektivitas* kerja.

Sedangkan menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 yaitu “Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standart yang ditetapkan”.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan pengertian kompetensi adalah kemampuan kerja seorang individu yang tidak terlepas dari bakat individu untuk dikembangkan mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan standart yang ditentukan untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

### 2.1.2.2. Manfaat Kompetensi

Konsep kompetensi sudah diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumberdaya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang rekrutmen, seleksi, sistem remunerasi, dan pelatihan serta pengembangan.

Menurut Ruky dalam bukunya (Sutrisno:2009) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk berbagai alasan yaitu :

- a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan dasar: *pertama*, pengetahuan, keterampilan dan karakteristik apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan, serta perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. *Kedua*, hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara *subjektif* dalam bidang sumberdaya manusia.

- b) Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi *standart* sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik dengan kejelasan terhadap perilaku *efektif* yang diharapkan dari karyawan. Kita dapat mengarahkan pada sasaran yang *selektif* serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku

yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta *focus* wawancara seleksi pada perilaku dicari.

c) Memaksimalkan *produktivitas* karyawan

Tuntutan untuk menjadi suatu organisasi yang ramping. Mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara *vertikal* maupun *horizontal*.

d) Dasar untuk mengembangkan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

e) Mempermudah adaptasi terhadap perubahan global

Perubahan global berdampak pada pekerjaan yang sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menerapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

- f) Menyelaraskan perilaku pekerja

Model kompetensi adalah cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang menjadi fokus dalam kerja karyawan.

### 2.1.2.3. Tingkat kompetensi SDM

Menurut Spencer dalam bukunya (Widodo, 2010) mengelompokan tingkat kompetensi, yaitu :

- a) *Behaviral Tools Knowledge* adalah merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.
- b) *Skill* adalah merupakan kemampuan orang untuk melakukan suatu dengan baik. Misalnya, mewawancara dengan *efektif* dan menerima pelamar yang baik.
- c) *Image attribute Social Role*, adalah merupakan pola perilaku yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi pemimpin atau pengikut, menjadi agen perubahan atau menolak perubahan.
- d) *Self Imange* adalah merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada di atas.

- e) *Personal Charasteristic* adalah merupakan aspek tipikal berperilaku misalnya, menjadi pendengar yang baik.
- f) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (*prestasi, afiliasi, kekuasaan*). Misalnya, ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

#### 2.1.2.4. Indikator Kompetensi

Beberapa indikator kompetensi menurut Gordon dalam bukunya (Sutrisno:2009) sebagai berikut :

- a) Pengetahuan (*Knowlegde*) adalah kesadaran dalam bidang *kognitif*. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan *identifikasi* belajar serta bagaimana melakukan pembelajaran dengan baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b) Pemahaman (*Understanding*), adalah kedalaman *kognitif* dan *afektif* yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara *efektif* dan *efisien*.
- c) Nilai (*Value*), adalah suatu standart perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang.

Misalnya, standart perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokrasi, dan lain-lain).

- d) Kemampuan (*Skill*), adalah suatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Misalnya *standart* perilaku para karyawan dalam memiliki metode kerja yang dianggap lebih *efektif* dan *efisien*.
- e) Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang atau tidak senang, suka atau tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- f) Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

### 2.1.3. Kinerja Karyawan

#### 2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Umi Farida (2014) Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Nurlaila (2010) mengemukakan bahwa *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari satu proses. Menurut Luthans (2005) mengemukakan bahwa kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Dessler (2015) mengemukakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan *standart* yang ditetapkan. Sedangkan Mangkunegara (2002) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan .

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah bagian dari manajemen kinerja perusahaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama priode tertentu baik secara kuantitas maupun kualitas.

#### **2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2001), faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

- a) Kemampuan
- b) Dukungan yang diterima
- c) Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- d) Hubungan dengan organisasi

### 2.1.3.3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002) menerangkan karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c) Memiliki tujuan yang realistik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh untuk merealisasikan tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### 2.1.3.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

- a) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

#### **2.1.4. Motivasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Motivasi**

Menurut Umi Farida dan Sri Hartono (2016), Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara *produktif* sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (Umi farida dan Sri Hartanto, 2016) Motivasi Kerja didefinisikan sebagai kondisi yang serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja.

Menurut Prof Dr. Wilison Bangun (2012) mengemukakan motivasi adalah suatu kondisi orang lain dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.

#### 2.1.4.2. Tujuan Motivasi

Menurut Umi Farida dan Srihartanto (2016) Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a) Meningkatkan moral dan kepuasak kerja karyawan.
- b) Meningkatkan *produktivitas* kerja karyawan.
- c) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 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.

#### 2.1.4.3. Metode Motivasi

Menurut Umi Farida dan Sri Hartono (2016) mengungkapkan metode-metode dalam motivasi yaitu :

- a) Motivasi langsung (*Direct motivation*), adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individun karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasanya.

- b) Motivasi tak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang didukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### 2.1.4.4. Pendekatan Motivasi

Menurut Prof. Dr. Wilson Bangun (2012) menjelaskan beberapa pendekatan-pendekatan Motivasi sebagai berikut :

a) Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional (*tradisional approach*) adalah Model yang menjadi titik beratnya yaitu pengawasan (*Controlling*), dan pengarahan (*directing*). Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling *efisien* untuk pekerja dan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem *intensif* upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Penggunaan *intensif*, manajer dapat memotivasi bawahnya. Makin banyak yang diproduksi, maka semakin besar pula penghasilan yang mereka peroleh.

Berdasarkan pandangan ini, umumnya pekerja dianggap malas bekerja dan hanya dapat dimotivasi dengan memberikan penghargaan yang berwujud uang, pada umumnya para pekerja kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya, sehingga untuk meningkatkan *produktivitas* kerja mereka harus memotivasi dengan penghargaan dalam bentuk uang. Sejalan dengan

meningkatnya *efisiensi*, karyawan yang dibutuhkan untuk tugas tertentu akan dapat dikurangi.

b) Pendekatan Hubungan Manusia

Pendekatan hubungan manusia (*human relation model*) menjelaskan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak social membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan ini, manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan *social* serta membuat merasa berguna dan lebih penting.

c) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Model hubungan manusia dengan mengatakan konsep tersebut hanya merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Kelompok mereka juga mengatakan bahwa pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor uang dan hubungan sosial. Berbeda dengan pendekatan sumber daya manusia yang menyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan berarti.

d) Pendekatan Kontemporer

Pendekatan Kontemporer (*Contemporer Approach*) didominasi oleh tiga tipe motivasi; teori isi, teori proses, dan teori penguatan. Teori isi (*content theory*) menekankan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi. Manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiaannya atas pekerjaan dan organisasi. Teori isi terdapat tiga teori motivasi yang menekankan pada analisa yang mendasari kebutuhan-kebutuhan manusia diantaranya: teori hirarki kebutuhan, teori ERG, dan teori dua faktor. Pada teori proses terdapat dua teori motivasi yang terpusat pada bagaimana para anggota organisasi mencari penghargaan dalam keadaan bekerja, termasuk dalam kelompok ini, diantaranya : teori keadilan dan teori harapan. Satu teori lagi, berpusat pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diinginkan, terdapat pada teori penguatan.

#### 2.1.4.5. Indikator Motivasi

Menurut Hamzah B. Uno (2009) Indikator motivasi kerja internal sebagai berikut:

- a) Tanggung jawab dan melaksanakan tugas.
- b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
- d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- f) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

#### 2.1.5. Pengembangan Karir

##### 2.1.5.1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Handoko (dalam bukunya Umi Farida, 2014) menyebutkan bahwa suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai/dipegang selama kehidupan seseorang.

Menurut Umi Farida (2014) pengembangan karir adalah upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Andrew J. Dubrin (dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara (2000), Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah upaya pribadi seorang karyawan untuk

mencapai rencana karir karyawan dengan pola yang telah ditentukan oleh perusahaan agar karyawan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

#### **2.1.5.2. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam bukunya Anwar Prabu Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut :

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai pencapaian tujuan dengan prestasi sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan  
Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- d) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan  
pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- e) Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang *positif* dan karyawan-karyawan menjadi lebih bermental sehat.
- f) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih *efektif*.
- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karir dapat menghindari dari keusangan dan kebosanan profesi dan majerial.
- i) Mengiatkan analisis dari keseluruhan karyawan  
Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j) Mengiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu panjang, hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

### 2.1.5.3. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir Menurut Umi Farida (2014) diantaranya sebagai berikut :

a) Meningkatkan kemampuan karyawan.

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka yang dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

b) Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

#### 2.1.5.4. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan, dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Veitzhal Rivai (2008), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

a) Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggungjawab atas perkembangan karir atau kemajuan yang dialami.

b) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan tersebut departemen membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

c) Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

d) Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka *relative* sulit bagi karyawan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan berikutnya.

e) Perkembangan karir seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara normal.

#### 2.1.5.5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Veitzhal Rivai (2008), menjelaskan indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

a) Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang *objektif*, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

b) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi *internal* yang bersifat *kompetitif*. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para karyawan akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan.

d) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan *fleksibel* dan *proaktif*. Artinya, minat untuk

mengembangkan karir sangat *individualistic* sifatnya. Seorang karyawan memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

e) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tertinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

### 2.1 TABEL PENELITIAN TERDAHULU

NO.	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Rochani Sofiani Fakultas Ekonomi Universitas Jember (2011)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Kantor PTPN XII (Persero) Wilayah Jember	1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja dan Pengembangan Karir Karyawan Kantor PTPN XII (Persero) Wilayah Jember 2. Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap pengembangan karir Kantor PTPN XII (Persero) Wilayah Jember.
2.	I.A Putu Kartika Dewi dan I Gede Riana Manajemen, Universitas Udaya Bali ( 2015 )	Pengaruh Kinerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada PT. Bali Biasa Indah Koleksi Kuta-Bali	1. Terdapat pengaruh positif signifikan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir 2. Terdapat pengaruh positif signifikan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir
3.	Ngatemin Wanti Arumwati Akademi Pariwisata Medan ( 2013 )	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel di Kabupaten Karo Provinsi Sumantera Utara	1. Kompetensi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan hotel di Kabupaten Karo. 2. Kompetensi dan Kompensasi secara bersama-sama berpikir secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan hotel di kabupaten Karo
4.	Arif Triyanto dan Sudarwanti ( 2014 )	Pengaruh Kompetensi dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja PT KAI Stasiun Sragen	1. Terdapat pengaruh Positif signifikan kompetensi terhadap motivasi kerja

			<p>karyawan PT KAI Stasiun Sragen.</p> <p>2. Terdapat pengaruh Positif signifikan penghargaan terhadap motivasi kerja karyawan PT KAI Stasiun Sragen.</p>
			3.
5.	<p>Ni Putu Asri Sumadewi I Gusti Made Suwandana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali, Indonesia (2017)</p>	<p>Pengaruh Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Pendidikan dan Pelatihan terhadap pengembangan karir</p>	<p>1. Hasil analisis dalam penelitian ini menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir</p> <p>2. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.</p> <p>3. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir</p>
6.	<p>Lapius Yikwa, Rian J. Pio dan Tinneke M. Tumbel (2017)</p>	<p>Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi Pada PT. Bank Cabang Mando Provinsi Sulawesi Utara )</p>	<p>1. Motivasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karir.</p>
7.	<p>Carolus Adityo Budi (2011)</p>	<p>Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Motivasi kerja pada Ligna Furniture (PT.Hadinata Brothers Co) Distributor Cabang Bandung</p>	<p>1. Terdapat pengaruh positif signifikan antara kinerja karyawan terhadap motivasi</p>

Sumber : pengolahan data oleh peneliti, 2018

### 2.3. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa kerangka berpikir adalah merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah didiskripsikan.

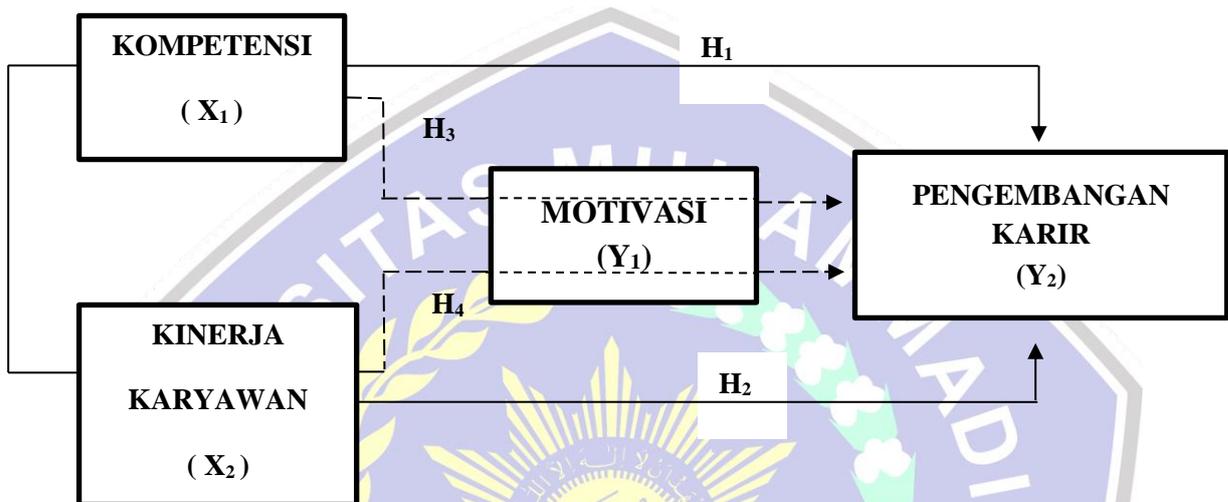
Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- a) Menurut Sugiyono (2015), Variabel Bebas (*Independent/Predator*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini : Kompetensi ( $X_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $X_2$ ).
- b) Menurut Sugiyono (2015), Variabel Antara (*Intervening/Mediator*), yaitu variabel yang secara teoritis mempengaruhi variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel Intevening yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : Motivasi ( $Y_1$ ).
- c) Menurut Sugiyono (2015) Variabel Terikat ( *Dependent/Kreterion*), adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel Dependent dalam pelitian ini yaitu Variabel Pengembangan Karir ( $Y_2$ ).

Berdasarkan uraian diatas kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1 :**

**Kerangka Berpikir Penelitian dimana Kompetensi ( $X_1$ ), Kinerja Karyawan ( $X_2$ ), Motivasi ( $Y_1$ ) Sebagai Variabel Intervening, Pengembangan Karir ( $Y_2$ )**



Sumber : Diloah oleh peneliti, 2018

Keterangan :

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Kinerja Karyawan

$Y_1$  = Motivasi

$Y_2$  = Pengembangan Karir

----> = Dianalisis dengan analisis Path

—> = Dianalisis dengan regresi linier berganda

## 2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015), Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. jawaban sementara terhadap rumusan peneliti dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Pada penelitian ini menggunakan bentuk hoptesis asosiatif, yaitu menyatakan dua pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan, rumusan masalah dan tinjauan pustaka yang telah disusun terdapat hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Diduga kompetensi mempunyai pengaruh *positif signifikan* terhadap pengembangan karir karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Madiun.

H<sub>2</sub> = Diduga kinerja karyawan mempunyai pengaruh *positif signifikan* terhadap pengembangan karir karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Madiun

H<sub>3</sub> = Diduga kompetensi mempunyai pengaruh *positif signifikan* terhadap pengembangan karir melalui motivasi sebagai variabel intervening di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Madiun

H<sub>4</sub> = Diduga kinerja karyawan mempunyai pengaruh *positif signifikan* terhadap pengembangan karir melalui motivasi sebagai variabel intervening di Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Madiun.