

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai kompetensi dan penempatan pegawai yang berpengaruh terhadap motivasi pegawai. Peneliti ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata *to manage*. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan. Robbins dan Mary (2010:7) pengertian manajemen adalah “aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan efisien dan efektif.” Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. G.R. Terry (2003:77), menyebutkan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing adalah proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

5. Pengarahan (*directing*)

Directing adalah gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Pengarahan dapat diartikan sebagai suatu aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk tenaganya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berarti ruang lingkup pengarahannya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

6. Pengkoordinasian (coordinating)

Koordinasi adalah daya upaya untuk mengsinkronkan dan menyatukan tindakan-tindakan sekelompok manusia. Jika manajer menemukan kesulitan dalam koordinasi yang berkelanjutan, ia harus mencurigai kelemahan program perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Jadi koordinasi merupakan bidang keahlian dari manajemen. Perintah yang baik dan lazim dari bidang keahlian manajemen lainnya akan membuat koordinasi tidak begitu dibutuhkan. Akan tetapi, pada organisasi yang dikelola dengan baik sekalipun, ada juga bidang yang memerlukan koordinasi.

Fungsi manajemen dijadikan tolak ukur untuk merumuskan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan. Hakikat dari fungsi manajemen adalah apa yang direncanakan, itu yang akan dicapai. Fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik serta segala kekurangan dapat diatasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan suatu sumber daya yang paling penting untuk pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Perkembangan teknologi yang semakin maju mengakibatkan berbagai perubahan dalam cara bekerja dan usaha dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih maju, lebih kreatif dan lebih berkualitas, sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Anwar, 2011:2). Menurut Dessler dalam Edi (2011:5) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa fungsi manajemen Sumber Daya Manusia. Salah satunya dikemukakan oleh Veithzal (2011:13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk pada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan penelitian.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai upah. Jasa yang diberikan kepada organisasi
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

Pemeliharaan biasanya pemberian fasilitas untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

f. PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

2.1.3 Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Menyimak kenyataan diatas, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan kontribusi yang besar bagi sebuah perusahaan atau organisasi

Adapun pengertian kompetensi menurut beberapa para ahli adalah sebagai berikut :

Badan Kepegawaian Negara dalam Sudarmanto (2014:49) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai negeri sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. Selanjutnya Syaiful F. Prihadi (2004:85) mendefinisikan kompetensi adalah seperangkat pola perilaku yang diperlukan pemegang jabatan untuk dipraktekkan dalam sebuah posisi dalam rangka melaksanakan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten. Sedangkan menurut Triwiyatno (2011) mendefinisikan kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan-keterampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Peneliti mengambil kesimpulan dari definisi-definisi diatas bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan seorang pegawai yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan keahlian dalam menjalankan tugas dan profesinya serta melaksanakan kewajiban-kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan dipraktekkan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan fungsinya dengan kompeten.

2.1.3.1 Tingkatan Manajemen dan Kompetensi

Tingkatan manajemen dalam organisasi biasanya mempunyai sedikitnya tiga jenjang manajemen. Tingkat-tingkat manajemen yang dimaksud adalah manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama. Peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri, mengingat pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, sumber daya manusia sebagai faktor penentu organisasi atau perusahaan maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan. Dengan kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh SDM dalam suatu organisasi tentu hal ini akan menentukan kualitas sdm yang dimiliki yang pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif organisasi itu sendiri.

Menurut Doni Juni Priansa (2014:255) bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap level jabatan dalam organisasi tentu berbeda. Suatu organisasi atau instansi harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, kompetensi yang dibutuhkan pegawai harus sesuai dengan level jabatan yang ada atau telah ditentukan oleh organisasi atau instansi tersebut, karena setiap pegawai memiliki level jabatan yang berbeda-beda. Berikut ini diuraikan kompetensi yang dibutuhkan dalam setiap level jabatan pekerjaan yang diemban dalam sebuah organisasi, yaitu :

1. Tingkat eksekutif

pada tingkatan eksekutif, diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan

strategic thinking dan *change leadership management*. Masing-masing diuraikan sebagai berikut :

a. Pemikiran strategis (*strategic thinking*)

Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, serta kelemahan organisasi agar mampu menyusun *formula strategic response* secara lebih optimal bagi organisasi.

b. Kepemimpinan perubahan (*change leadership management*)

Kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

2. Tingkat manajer

Pada tingkat manajer, kompetensi yang diperlukan meliputi aspek-aspek *fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding, and empowering*, masing-masing diuraikan sebagai berikut :

a. Fleksibilitas

Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.

b. Implementasi perubahan

Apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi.

c. Pemahaman

Dimensi *interpersonal understanding* adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe pegawai.

d. Pemberdayaan

Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan pegawai, mendelegasikan tanggung jawab, memberi saran, umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk pegawai memberikan reward atas peningkatan kinerja pegawai.

3. Tingkat pegawai

Pada tingkat pegawai, diperlukan kompetensi seperti fleksibilitas motivasi, kolaborasi, dan pelayanan terhadap pelanggan. Masing-masing diuraikan sebagai berikut :

a. Fleksibilitas

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.

b. Motivasi

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi, perbaikan berkelanjutan dalam kerja dan produktivitas kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi.

c. Kolaborasi

Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin, menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasional.

d. Pelayanan terhadap pelanggan

Dimensi yang terakhir untuk pegawai adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik, serta inisiatif untuk mengatasi masalah.

2.1.3.2 Tipe-tipe Kompetensi

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggungjawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas professional dalam bekerja.

Menurut Donni Juni Priansa (2014:256), kompetensi terdiri dari sejumlah tipe. Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan dan perilaku tersebut didalam organisasi. Kompetensi tersebut dapat dilevel organisasional ataupun individu. Beberapa tipe kompetensi dalam lingkungan organisasi maupun individu umumnya berkaitan dengan :

1. Kompetensi perencanaan

Kompetensi yang berkaitan dengan penetapan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Kompetensi mempengaruhi

Kompetensi yang berkaitan dengan pengaruh yang diberikan kepada pegawai yang ada di dalam organisasi baik pegawai staff atau manajerial

3. Kompetensi berkomunikasi

Berkaitan dengan kompetensi untuk berbicara, mendengarkan orang lain, melaksanakan komunikasi verbal dan nonverbal.

4. Kompetensi interpersonal

Kompetensi yang berkaitan dengan segala yang menyangkut empati, persuasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik dan perbedaan.

5. Kompetensi berfikir

Kompetensi ini berkaitan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan.

6. Kompetensi organisasional

Kompetensi yang berhubungan dengan perencanaan pekerjaan, pengorganisasian sumber daya, pengukuran kemajuan, serta pengambilan resiko berkenaan dengan pengambilan keputusan.

7. Kompetensi SDM

Berkenaan dengan kompetensi dalam mengembangkan, memotivasi, dan Meningkatkan kinerja pada produktivitas kerja SDM.

8. Kompetensi kepemimpinan

Kompetensi yang berhubungan dengan kecakapan dalam memposisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, membangun visi, serta memberikan arahan pada pegawai lainnya.

9. Kompetensi pelayanan

Kompetensi ini berkenaan dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan melayani pelanggan, baik eksternal maupun internal.

10. Kompetensi bisnis

Kompetensi yang berkenaan dengan aspek finansial, penciptaan sistem kerja, serta pengambilan keputusan strategis.

2.1.3.3 Kategori Kompetensi

Kompetensi memiliki kategori-kategori yang harus dimiliki oleh karyawan, karena kategori tersebut dapat dijadikan tolak ukur dari efektivitas dari pekerjaan seorang individu. Seperti yang dikemukakan oleh Michael Zwell (2005:25) mendefinisikan lima kategori kompetensi yaitu :

1. Task Achievement

Merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang baik. Kompetensi berkaitan dengan task achievement ditunjukkan oleh : orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan dan keahlian teknis.

2. Relationship

Kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi, memiliki hubungan kerja yang baik dengan orang lain. Kompetensi ini meliputi : kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

3. Personal Attribute

Kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. Kompetensi ini meliputi : integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas, keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

4. Managerial

Kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa : memotivasi, memberdayakan/empowering, dan mengembangkan orang lain.

5. Leadership

Kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi ini meliputi : kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasi, membangun fokus dan maksud, nilai-nilai.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Berdasarkan pendapat Spencer (1993:9) yang mengatakan terdapat lima Dimensi dan indikator kompetensi sebagai berikut :

a. Dimensi Kemampuan yang terdiri dari lima indikator:

1. Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur dan menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi.

2. Kemampuan kognisi

Kemampuan kognisi adalah kemampuan untuk memecahkan masalah

3. Kemampuan melayani

Kemampuan melayani adalah kemampuan untuk melayani atasan, rekan kerja dan bawahan didalam organisasi

4. Kemampuan mempengaruhi

Kemampuan mempengaruhi adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh positif pada orang lain

5. Kemampuan berprestasi

Kemampuan berprestasi adalah kemampuan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja didalam organisasi

b. Dimensi pengetahuan yang terdiri dari dua indikator:

1. Pengetahuan tentang prosedur kerja
2. Pengetahuan mengenai *job description* jabatannya

c. Dimensi keahlian yang terdiri dari dua indikator:

1. Keahlian dalam menjalankan prosedur kerja
2. Keahlian dalam berfikir kreatif

d. Dimensi konsep diri yang terdiri dari tiga indikator:

1. Rasa percaya diri
2. Kesabaran
3. Pengendalian diri

2.1.4 Penempatan pegawai

Penempatan merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses penempatan yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses perencanaan. Penempatan kerja merupakan proses keempat

dari fungsi manajemen tenaga kerja. Penempatan tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja. Pendapat mengenai penempatan menurut beberapa para ahli, yaitu : Sastrohadiwiryo (2002:162) penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Selanjutnya menurut Rivai (2009:198) penempatan ialah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kemudian menurut Mathis & Jackson (2006) mengemukakan bahwa penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi atau jabatan seseorang tenaga kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan penuh tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan juga merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seseorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam organisasi.

2.1.4.1 Tujuan dan Prinsip Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan, begitu juga dengan penempatan pegawai. Suatu organisasi menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai tersebut lebih mampu mengeksplorasi kemampuan terbaiknya, lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaannya, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas. Maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Prinsip-prinsip yang juga harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musenif dalam Suwatno (2005:13) yaitu :

1. Prinsip kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan. Harus dihargai posisinya sebagai manusia yang layak dan tidak dianggap sebagai mesin, karena manusia tetap sebagai unsur yang paling pertama, utama dan yang paling menentukan dalam organisasi.

2. Prinsip demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya hubungan saling menghormati, saling menghargai dan saling mengisi antar pegawai dalam bekerja. Hal ini berarti pegawai sebagai bawahan perlu diikutsertakan dalam menentukan tujuan organisasi sehingga pegawai dapat merasakan kehadirannya dalam organisasi.

3. Prinsip the right man on the right place

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efisiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggara kerja. Kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjado titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

4. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap pegawai didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh pegawai yang bersangkutan. Balas jasa hendaknya juga didasarkan atas azas adil dan layak.

5. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam organisasi terhadap setiap pegawai yang bekerja agar dapat melaksanakan secara efektif dan efisien, maka dibutuhkan kesatuan arah dan kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan tujuan yang telah ditetapkan.

6. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah dan kesatuan kesepahaman antar pegawai, artinya arah dan pemahaman yang dilaksanakan pegawai harus difokuskan pada tujuan yang hendak dicapai.

7. Prinsip kesatuan komando

Pegawai yang bekerja selalu dipengaruhi oleh komando yang diberikan sehingga setiap pegawai hanya mempunyai satu orang atasan dan hal ini akan lebih memudahkan pegawai yang bersangkutan.

8. Prinsip efektivitas

Prinsip ini merupakan kunci kearah tujuan organisasi karena efektivitas dan produktivitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai

langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam organisasi. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan suatu organisasi, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Dalam penempatan pegawai Bedjo Siswanto (1989:88) mengemukakan bahwa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai sebagai berikut :

a. Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau promosi karyawan baru.

b. Latar belakang pendidikan

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan

sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam peempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggungjawab.

c. Kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan karyawan, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja karyawan. Kenyataan menunjukkan makin lama karyawan bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki karyawan yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh.

e. Faktor status perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah.

f. Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajemen sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

g. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Lain halnya menurut Sastrohadiwiryo (2002:162-165) mengemukakan bahwa dalam penempatan pegawai harus mempertahankan faktor-faktor sebagai berikut :

1. Faktor prestasi akademik

Prestasi akademik yang dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjang pendidikan, perlu mendapatkan pertimbangan dan apresiasi dalam penempatannya sebagai pegawai di satu jabatan yang baru karena pegawai yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan kapasitasnya.

2. Faktor pengalaman

Pengalaman kerja yang telah dilalui sebelumnya harus menjadi faktor pertimbangan berikutnya. Hal tersebut penting karena pada kenyataannya

menunjukkan bahwa adanya kecenderungan semakin lama bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang dimiliki. Hal ini akan sangat berguna baik bagi pegawai maupun organisasi baik itu dalam operasional kegiatan sehari-hari hingga pengambilan keputusan.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini juga tidak kalah penting dengan faktor-faktor sebelumnya, karena bila diabaikan dapat merugikan organisasi. Oleh sebab itu, sebelum pegawai yang bersangkutan diterima, dilakukan tes atau uji kesehatan oleh ahli kesehatan yang ditunjuk, tes atau uji kesehatan ini setidaknya dapat meminimalisir kesalahan dan kerugian yang mungkin terjadi di kemudian hari.

4. Faktor status perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal yang merugikan bila tidak ikut dipertimbangkan. Contohnya pada pegawai wanita yang telah menikah sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau cabang dimana keluarga atau suaminya bertugas.

5. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapat pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan, karena biasanya semakin tua usia maka produktivitasnya akan menurun.

Jadi, kelima faktor penting dalam pertimbangan penempatan pegawai menurut Sastrohadiwiryo ialah prestasi akademik yang telah dicapai dalam jenjang pendidikannya, pengalaman kerja yang telah dilalui sebelumnya, kesehatan fisik dan mental pegawai yang bersangkutan, status perkawinan untuk menghindari hal-hal yang dapat merugikan organisasi serta usia produktif pegawai yang bersangkutan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator penempatan pegawai

penempatan adalah menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, and abilities*) orang-orang dengan karakteristik pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2004:89).

Penulis mengambil beberapa dimensi penempatan pegawai dari Mathis dan Jackson (2004:89) yakni :

a. Pekerjaan yang tepat

Seseorang yang bekerja sesuai dengan kriteria pendidikan dan keahliannya serta dapat bekerja secara profesional karena sudah terlatih dibidang yang ditekuninya.

Indikator : penempatan pegawai sesuai dengan tujuan

b. Pengetahuan dan keterampilan

Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang dapat dipelajari agar mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya, khususnya dalam masalah belajar dan pekerjaan. Sedangkan keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang dapat dikuasai karena selalu melatih atau

melakukannya secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.

Indikator : penempatan sesuai dengan pengetahuan dan penempatan sesuai dengan keterampilan.

c. Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan terdiri dari dua kelompok faktor yaitu :

1. Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktifitas mental-berfikir, menalar dan memecahkan masalah
2. Kemampuan fisik (*physical ability*) yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.

Indikator : kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

2.1.5 Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari karyawan maksimal disertai dengan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tujuan maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan. Beberapa pendapat mengenai motivasi menurut para ahli. Sudirman (2007:73) mengemukakan bahwa motif merupakan

daya penggerak dari dalam untuk melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Gibson dialih bahasakan Nunuk (2002) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Winardi (2011:6) motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. McClelland dalam Veithzal (2011:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain. Gray, dkk dalam Winardi (2011:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya entusiasme dan presistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

2.1.5.1 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi kerja dibagi menjadi beberapa jenis. Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2011:5) dapat bersifat negatif dan positif, yakni:

1. Motivasi Positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian dan kemungkinan untuk menjadi karyawan tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (teguran-teguran, ancaman akan di PHK, ancaman akan diturunkan pangkat, dan sebagainya) andai kata kinerja orang bersangkutan di bawah standar.

Menurut Gregor dalam Winardi (2011:6) “masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri di dalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.”

2.1.5.2 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar (2011:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas pegawai.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5.3 Teori-teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan

aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Abraham Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

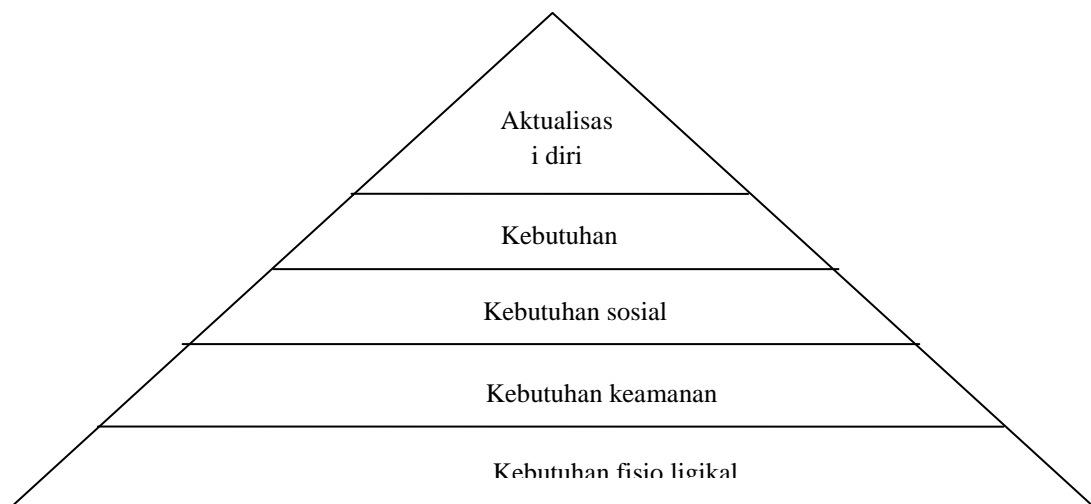
1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur

dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “grows need” atau pemuasan kebutuhan.

Hirarki kebutuhan Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1, yaitu:



Gambar 2.1
Teori Kebutuhan Maslow

Keterangan :

Abraham Maslow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling imperatif, tetapi secara psikologis kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu (Winardi, 2011:13).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar (2011:97)
 - a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
 - b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
 - c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Terdapat enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh McClelland dalam Anwar (2011:103) , adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.

- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan yang dinyatakan oleh Edi (2011:129) adalah sebagai berikut:

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

Selain itu, tingkahlaku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

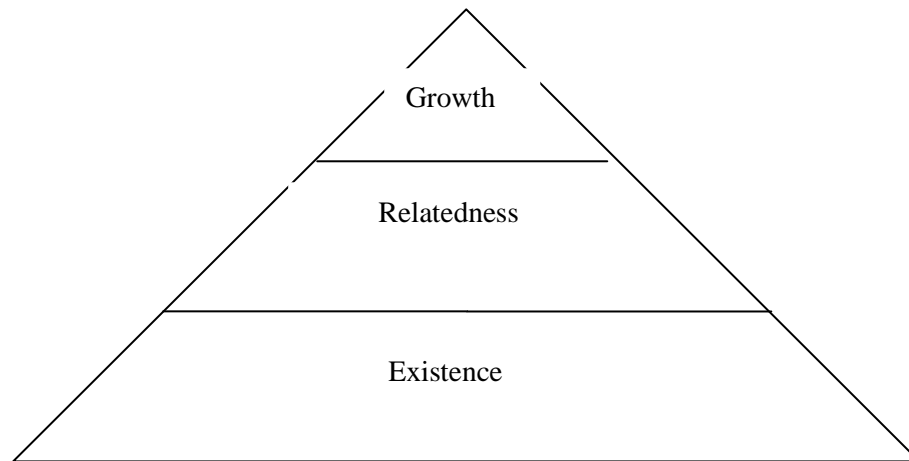
- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

3. Teori ERG dari Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)

- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain
(Relatedness=R)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (Growth Needs=G)



Gambar 2.2
Teori ERG dari Alderfer

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi-Higiene dikemukakan oleh Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu :

- a. Faktor motivasi, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan indikator motivasi kerja yang dikemukakan oleh McClelland dalam Veitzal (2011:837), yaitu:

- a. Dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for achievement*) yang terdiri dari tiga indikator:
 1. Menyukai tantangan dalam pekerjaan
 2. Tanggung jawab
 3. Prestasi kerja
- b. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need for power*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
 1. Mencari posisi dalam kelompok
 2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
 3. Penghargaan
- c. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need for affiliation*) yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 1. Memiliki hubungan baik dengan organisasi
 2. Memiliki kerja sama yang baik.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan penempatan terhadap motivasi kerja pegawai. Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yaitu :

Tabel 2.1
Posisi Penelitian Mengenai Motivasi Kerja

No	Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian				
		Kompetensi	Penempatan pegawai	Budaya organisasi	Beban kerja	Lingkungan kerja
1	Guntur Aryo, machasin (2015)	√		√		
2	Arif ,Sudarwati (2014)	√				
3	Ayang nigita (2011)		√			
4	Julia Nasir Aziz Mukhlis Yunus		√		√	
5	Azhari (2013)		√			
6	Sri Wahyono Ade Sukma (2011)	√	√			
7	Odetta (2013)		√			
8	Siti untari(2014)	√				√

Sumber: Diolah untuk penelitian (2016)

Peneliti sebelumnya membuat resume mengenai penelitian-penelitian terdahulu pada tabel 2.1, hasil dari resume tersebut kebanyakan penelitian menggunakan penelitian populasi. Sedangkan objek penelitian yang digunakan peneliti lebih banyak dilakukan di instansi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Bagi suatu perusahaan sangat penting memiliki tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Menurut McClelland dalam Veithzal (2011:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang

spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.

2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Pegawai yang kompeten harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi, memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi ditempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara motif, watak, konsep diri, pengetahuan, keterampilan sehingga pegawai dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan sebagai suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi. Siagian (2008:8) kompetensi dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang dapat diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja. Dengan kata lain kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi ditempat kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Guntur aryo-Machasin (2015), Arif-Sudarwati (2014), dan Siti Untari (2014) meneliti pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja dan menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja

Penempatan pegawai harus didasarkan pada ketepatan dan kecukupan pegawai. Selain itu juga harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*the right man on the right place*” atau menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Prinsip tersebut harus dilaksanakan secara konsekuen agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, semangat kerja, mental kerja, dan motivasi kerja akan mencapai hasil yang optimal.

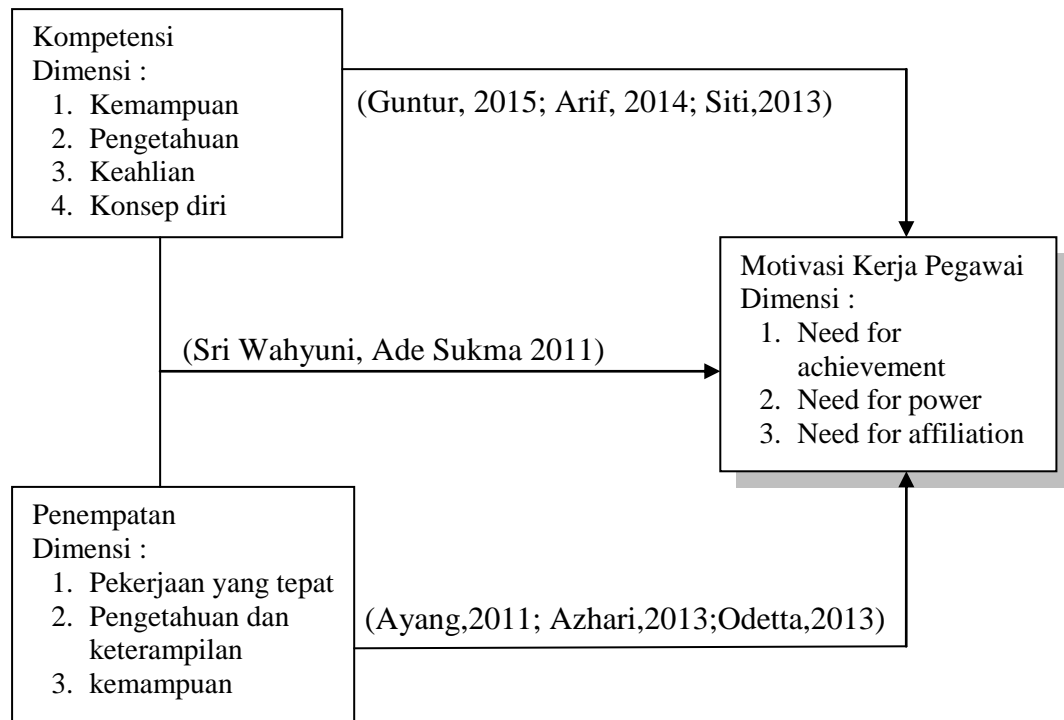
Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2009:64) bahwa “penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi, dengan penempatan yang tepat merupakan kunci untuk memperoleh hasil kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya akan berkembang”.

Sejalan dengan hal tersebut, terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayanigita (2011), Julia-Nasir azis, Mukhlis Yunus, Azhari (2013), Odetta (2013) meneliti pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai dan menyimpulkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2.2.3 Pengaruh Kompetensi dan Penempatan pegawai terhadap Motivasi Kerja

Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi dan ditempatkan ditempat yang tepat maka akan berdampak baik bagi suatu organisasi. Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal dalam rangka untuk meningkatkan kualitas kontribusi individu dan pencapaian visi, misi, serta tujuan organisasi untuk dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pegawai baik yang terkait dengan finansial langsung maupun non finansial. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi dibidangnya namun ia ditempatkan ditempat yang kurang sesuai dengan kompetensi yang ia miliki maka motivasinya akan rendah. Dari hasil penelitian Sri Wahyono (2011), Ade sukma (2011) mengatakan bahwa kompetensi dan penempatan pegawai berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi dan penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dirumuskan paradigma penelitian mengenai kompetensi dan penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

Logika Kontruksi Paradigma Penelitian

Kompetensi dapat diartikan sebagai tindakan atau perilaku yang diukur melalui kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan untuk melakukan sesuatu, kompetensi ditunjukkan pada konteks tugas dan dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan kerja, Siagian (2008:8) dengan kata lain kompetensi terdiri dari kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi ditempat kerja. Jika seorang pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi dan memadai maka motivasinya akan tinggi juga tetapi sebaliknya jika seorang pegawai tidak mempunyai kompetensi yang tinggi maka motivasinya akan rendah.

Penempatan pegawai berpedoman pada prinsip menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat. Prinsip tersebut harus dilaksanakan secara konsekuen agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya masing-masing. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang pegawai cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan Mathis & Jackson (2006). Jadi seorang pegawai yang mempunyai kemampuan di bidangnya dan ditempatkan ditempat yang tepat maka motivasinya akan tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi dan ditempatkan ditempat yang tepat maka akan berdampak baik bagi suatu organisasi. Akan tetapi seorang pegawai yang memiliki kompetensi dibidangnya namun ia ditempatkan ditempat yang kurang sesuai dengan kompetensi yang ia miliki maka motivasinya akan rendah.

2.3. Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitiannya yaitu:

Simultan:

“Terdapat Pengaruh Kompetensi dan penempatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai”.

Parsial:

- a. Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Motivasi Pegawai.
- b. Terdapat Pengaruh penempatan pegawai Terhadap Motivasi Pegawai.