

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan sumber daya manusia terhadap pengembangan manajemen organisasi merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mampu bersaing dan mandiri. Sejalan dengan itu konteks pembangunan pemerintahan dimasa yang akan datang adalah mempersiapkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, mampu bersaing dan mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat diberbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik (Triastuti, 2018).

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai

tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Susan, 2019).

Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah langkah-langkah perencanaan, penarikan karyawan, seleksi, pengembangan karir, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Oleh karena itu keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia sangat penting (Sari & Candra, 2020).

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas instansi. Sumber daya manusia dalam suatu instansi adalah sekumpulan orang yang bekerja pada organisasi dan mereka mempunyai karsa, cita dan rasa yang berbeda-beda. Sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan yang mendasar bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi (Fatah, 2021).

Dengan adanya sumber daya manusia maka dapat memberikan hasil yang berkualitas dan merupakan harapan organisasi atau instansi pemerintah, bagi organisasi atau instansi pemerintah yang memiliki sumber daya manusia akan dapat mencapai kinerja optimal sesuai yang diinginkan organisasi, baik oleh pegawai individu maupun kelompok dalam organisasi atau instansi pemerintah sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan (Mayamin, 2021).

Untuk mencapai tujuannya, dalam organisasi pemerintah ditetapkan melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang atau pegawai yang berperan aktif sebagai pelaksana untuk mencapai tujuan organisasi.

Dimana tujuan organisasi tersebut hanya bisa dicapai melalui kinerja yang positif dari pegawainya begitupun sebaliknya (Mulia & Saputra, 2021).

Pegawai adalah sumber daya dalam suatu organisasi yang meliputi semua orang dalam melakukan aktivitas serta satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang sangat berhubungan terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuannya (Kurniawan & Wibowo, 2021).

Kinerja merupakan tolak ukur kerja secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai kesuksesan seseorang atau pegawai dalam melaksanakan suatu tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Andayani & Tirtayasa, 2019). Menurut (Elizar, 2018) Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan target kerja yang diberikan kepadanya dalam membantu mencapai tujuan organisasi (Andayani & Tirtayasa, 2019). Menurut (Parela, 2021) Kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai berupaya untuk dapat meningkatkan kemampuan kerja dan penampilan kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui pengembangan karir pegawai tersebut. Pengembangan karir merupakan suatu metode peningkatan kemampuan kerja serta status seorang pegawai pada suatu organisasi dalam rangka mencapai karir yang ditujunya (Saehu, 2020). Menurut (Sari & Candra, 2020) Pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

Selain pengembangan karir bagi pegawai, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai juga harus memiliki kemampuan ataupun kompetensi yang tepat agar bisa menjadi seorang pekerja yang berkompeten, terampil, dapat mengerjakan pekerjaan dengan mudah dan cepat. Kompetensi adalah keterampilan kerja setiap individu yang terdiri dari aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi (Tanjung, 2019).

Menurut (Syahputra & Hasrudy, 2020) Kompetensi merupakan karakter dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dengan orang lain. Dimana kompetensi yang dimiliki antara satu orang dengan lainnya tidaklah sama. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Selanjutnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi begitupun sebaliknya. Motivasi merupakan suatu pendorong bagi seseorang yang

menjadi daya penggerak utama untuk mendapatkan atau mencapai tujuan yang diinginkannya (Andayani & Tirtayasa, 2019). Menurut (Tanjung, 2019) Motivasi dapat diartikan sebagai motif atau sebagai faktor pendorong yang bersifat internal yang datang dari dalam diri seseorang untuk menimbulkan dan mengarahkan perilaku atau perbuatan yang akan dilakukannya.

Dalam penelitian ini penulis memilih motivasi sebagai variabel intervening yang akan membuktikan apakah pengembangan karir dan kompetensi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan & Wibowo, 2021) di Lembaga Perasyarakatan Narkotika Kelas IIB Purwokerto menunjukkan bahwa pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai memiliki pengaruh positif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Amrullah & DS, 2018) di Divisi Body & Rangka CV. Laksana menunjukkan hasil bahwa secara signifikan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fatah, 2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor bagian umum dan kepegawaian Sekretariat DPRD Provinsi Banten.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rosmaini & Tanjung, 2019) menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang.

Penelitian yang dilakukan oleh (Syah et al., 2021) menunjukkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPU Kabupaten Banyuwasin.

Penelitian yang dilakukan oleh (Martiano et al., 2022) di Dinas Koperasi dan UKM kota lubuklinggau menunjukkan hasil bahwa motivasi memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Susanto et al., 2022) menunjukkan hasil bahwa motivasi sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Malang non PNS. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat dijadikan variabel intervening untuk memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Payakumbuh merupakan salah satu organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pokok membantu walikota dalam melaksanakan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan fungsi penunjang urusan pemerintahan Bidang Kepegawaian dan Pendidikan dan Pelatihan. BKPSDM Kota Payakumbuh dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Payakumbuh Nomor 17 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah (Lembaran Daerah Kota Payakumbuh Tahun 2016 nomor 17).

Fenomena terkait kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh dapat dilihat pada tabel-tabel di bawah ini. Berikut data penilaian kinerja pegawai BKPSDM Kota Payakumbuh tahun 2021.

Tabel 1.1

Data Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2021

No	Indikator Kinerja	Target (%)	Realisasi (%)
1	Orientasi Pelayanan	100	91
2	Integritas	100	88
3	Komitmen	100	91
4	Disiplin	100	88
5	Kerjasama	100	91
6	Inisiatif Kerja	100	93

Sumber : BKPSDM Kota Payakumbuh

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 6 indikator kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh. Target yang telah ditentukan sebelumnya yaitu 100% belum terealisasi sepenuhnya, dilihat dari persentasi pencapaian atas target yang telah ditentukan. Orientasi pelayanan terealisasi sebanyak 91%, integritas terealisasi sebanyak 88%, komitmen terealisasi sebanyak 91%, disiplin terealisasi sebanyak 88%, kerjasama terealisasi sebanyak 91%, dan inisiatif kerja terealisasi sebanyak 93%. Ini dapat dikategorikan bahwa kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh belum sepenuhnya optimal, dimana hal tersebut belum mencapai target yang diharapkan.

Berikut data tingkat pendidikan pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh.

Tabel 1.2

Tingkat Pendidikan Pegawai BKPSDM Kota Payakumbuh

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1	SLTP	1
2	SLTA	3
3	DII	1
4	DIII	6
5	S1	10
6	S2	9
Total		30

Sumber : BKPSDM Kota Payakumbuh

Dari tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa masih ada beberapa pegawai yang memiliki keterbatasan tingkat pendidikan terakhir. Pendidikan terakhir SLTP sebanyak 1 orang, pendidikan terakhir SLTA sebanyak 3 orang, pendidikan terakhir DII sebanyak 1 orang, pendidikan terakhir DIII sebanyak 6 orang, pendidikan terakhir S1 sebanyak 10 orang, dan pendidikan terakhir S2 sebanyak 9 orang. Maka terlihat dari 6 tingkat pendidikan terakhir yang paling rendah adalah tingkat pendidikan SLTP kemudian yang tertinggi adalah tingkat pendidikan S2. Sehingga dapat memberikan pengaruh besar terhadap diri individual pegawai baik dari segi ilmu yang dimiliki maupun kompetensi (kemampuan) yang dimiliki untuk bersaing dengan pegawai yang memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan hal ini dapat mempengaruhi kinerjanya secara umum.

Berikut data rekapitulasi tingkat absensi pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh tahun 2021.

Tabel 1.3

Rekapitulasi Tingkat Absensi Pegawai tahun 2021

Bulan	Jumlah	Hadir Tepat Waktu	Sakit	Izin	Cuti	Terlambat
Januari	30	21	0	1	0	8
Februari	30	23	0	1	0	6
Maret	30	24	0	0	1	5
April	30	23	0	0	1	6
Mei	30	24	0	1	1	4
Juni	30	23	1	1	0	5
Juli	30	21	1	1	1	6
Agustus	30	22	0	1	1	6
September	30	22	0	0	0	8
Oktober	30	24	0	1	0	5
November	30	23	0	0	1	6
Desember	30	20	0	0	1	9

Sumber : BKPSDM Kota Payakumbuh

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa dari Januari sampai Desember 2021 terjadi fluktuasi pada tingkat keterlambatan pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh. Terlihat ada beberapa pegawai yang masih datang terlambat ke kantor. Hal ini dapat dikatakan bahwa kedisiplinan dalam hal kehadiran belum sepenuhnya optimal. Keterlambatan akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan program-program kerja. Keterlambatan pegawai menggambarkan rendahnya motivasi kerja pegawai, sehingga dapat mempengaruhi hasil kerja baik mutu maupun jumlahnya, dan akan membuat tidak tercapainya target kinerja pegawai yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di kantor BKPSDM Kota Payakumbuh, ditemukan ada beberapa permasalahan yang dihadapi pegawai dalam bekerja terutama dalam hal pengembangan karir, kompetensi, dan juga motivasi yang dampaknya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dalam hal pengembangan karir yaitu kurangnya anggaran untuk kegiatan pengembangan karir, penempatan pegawai belum semuanya *linear* dengan tingkat pendidikan akibat keterbatasan akan pengembangan karir, keterbatasan dana dalam pengembangan SDM aparatur pemerintah baik dalam pendidikan formal maupun pendidikan diklat pelatihan membuat pengembangan karir sulit dilakukan, jumlah jabatan terbatas dengan jumlah pegawai akibat keterbatasan akan pengembangan karir, dan kurangnya kesadaran pegawai karena mereka berpendapat pengembangan karir seseorang ditentukan oleh kebijakan atasan.

Dalam hal kompetensi yaitu penempatan jabatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, kurangnya kapabilitas (kemampuan) yang dimiliki pegawai dalam bekerja, dan anggaran dana yang terbatas demi kompetensi pegawai.

Dalam hal motivasi yaitu tunjangan yang belum memadai menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun, beban kerja pegawai yang terlalu tinggi sedangkan jumlah pegawai sedikit mengakibatkan motivasi kerja pegawai menurun, dan kurangnya penerapan *reward* (penghargaan) terhadap bawahan oleh atasan membuat motivasi kerja pegawai menjadi menurun.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan kompetensi belum terlaksanakan dengan baik, serta rendahnya motivasi yang dimiliki pegawai dalam bekerja akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kota Payakumbuh.

Agar mendapatkan kinerja yang lebih baik dan maksimal dari pegawai BKPSDM Kota Payakumbuh, apabila pengembangan karir dilaksanakan dengan baik di dalam organisasi, serta pegawai yang memiliki kompetensi (kemampuan) yang tepat dalam melakukan pekerjaannya dengan motivasi kerja yang tinggi yang diberikan oleh organisasi, maka pegawai akan merasa puas dan terdorong dalam bekerja dan bisa memberikan kinerja yang berkualitas tinggi bagi organisasi sehingga tercapailah kinerja yang baik setiap tahunnya pada BKPSDM Kota Payakumbuh.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui apakah pengembangan karir, kompetensi, dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Maka dapat diajukan sebuah penelitian yang berjudul **"Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada BKPSDM Kota Payakumbuh"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan pembahasan pada BKPSDM Kota Payakumbuh :

1. Kurangnya anggaran untuk kegiatan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Penempatan pegawai belum semuanya *linear* dengan tingkat pendidikan akibat keterbatasan akan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Keterbatasan dana dalam pengembangan SDM aparatur pemerintah baik dalam pendidikan formal maupun pendidikan diklat pelatihan membuat pengembangan karir sulit dilakukan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
4. Jumlah jabatan terbatas dengan jumlah pegawai akibat keterbatasan akan pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
5. Kurangnya kesadaran pegawai karena mereka berpendapat pengembangan karir seseorang ditentukan oleh kebijakan atasan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
6. Penempatan jabatan pegawai tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
7. Kurangnya kapabilitas (kemampuan) yang dimiliki pegawai dalam bekerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

8. Anggaran dana yang terbatas demi kompetensi pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
9. Tunjangan yang belum memadai menyebabkan motivasi kerja pegawai menurun dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
10. Beban kerja pegawai yang terlalu tinggi sedangkan jumlah pegawai sedikit mengakibatkan motivasi kerja pegawai menurun dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
11. Kurangnya penerapan *reward* (penghargaan) terhadap bawahan oleh atasan membuat motivasi kerja pegawai menjadi menurun dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan agar penelitian ini terfokus dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang diteliti sebagai variabel bebas yaitu Pengembangan Karir (X1), Kompetensi (X2), dan Motivasi (Z) sebagai variabel intervening serta sebagai variabel terikatnya yaitu Kinerja Pegawai (Y) pada BKPSDM Kota Payakumbuh.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka peneliti menguraikan rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi pada BKPSDM Kota Payakumbuh?

2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap motivasi pada BKPSDM Kota Payakumbuh?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh?
6. Apakah motivasi memediasi pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh?
7. Apakah motivasi memediasi kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada BKPSDM Kota Payakumbuh.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi pada BKPSDM Kota Payakumbuh.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh.

5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Payakumbuh.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada BKPSDM Kota Payakumbuh.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada BKPSDM Kota Payakumbuh.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Motivasi serta dapat membandingkan teori-teori yang didapat dari perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya di dalam instansi pemerintahan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini menjadi kontribusi dan bahan perbandingan serta referensi bagi peneliti lain yang merasa tertarik untuk melakukan penelitian berikutnya.

3. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dari instansi sendiri dalam rangka meningkatkan Kinerja Pegawai.