

# ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PENELITI DI DISLITBANGAL TNI AL

**Teguh Pujianto, Aris Munandar**

Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta  
Jl. RS. Fatmawati – Pondok Labu Jakarta Selatan 12450,  
Telp. (021) 7656971 Ext. 229, 163 Fax. 7690213  
Email: pascaupnvj@gmail.com

---

## ABSTRACT

*Dislitbang TNI AL has such a complex role in the research and development, should be handled professionally by the personnel who actually capable of handling about research and development in the Navy environment. But the performance of researchers showed the symptoms are still not optimal and there is a decrease, resulting from the existing competence is still low, the motivation is still lacking, increased welfare workers lack adequate research, career development personnel are lacking and research culture not being offered. Prompting the authors to investigate the effect of competence, motivation and career development of researchers in Dislitbang TNI AL. The results of this study indicate that partial and simultaneously, competence, motivation, and career development of researchers have a significant effect on performance. Then it can be concluded competence variables affect the performance of researchers. The correlation coefficient of motivation on the performance of researchers = 0.490 and coefficient of determination of 24.1%. Then it can be concluded motivational variables affect the performance of researchers. The correlation coefficient on the performance of career development of researchers = 0.588 and coefficient of determination of 34.6%. Then it can be concluded variable affect the performance of career development of researchers.  $y=19,153 + 0,278 X_1 + 0,224 X_2 + 0,365 X_3$ .*

**Key Words :** *Research and development, Navy, competence, motivation, career development, and performance of researchers.*

---

## PENDAHULUAN

Pengembangan kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi tantangan dan persaingan era global sangat diperlukan dan sudah menjadi kebutuhan mutlak dari setiap individu karena saat ini sudah semakin kompleks. Untuk mempersiapkan kualitas sumberdaya manusia dalam menghadapi perkembangan yang terjadi salah satunya dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan terhadap prajurit TNI.

Dalam rangka mendukung tugas pokok TNI AL, Dislitbang TNI AL sebagai institusi litbang hendaknya ditangani secara profesional oleh personel-personel yang benar-benar mampu menangani tentang penelitian dan pengembangan di lingkungan TNI AL. Langkah dalam mewujudkan personel profesi peneliti harus didukung dengan SDM yang memiliki kompetensi,

motivasi yang baik serta pengembangan karir yang memadai sehingga diperoleh kinerja yang berkualitas maka akan berdampak pada kemajuan organisasi.

Dihadapkan pada tugas yang diemban di lingkungan TNI AL, dibidang penelitian Dislitbang agar mampu mengimbangi terhadap perkembangan yang terjadi, salah satunya adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumberdaya manusia. Dengan diberikan kesempatan untuk mengikuti program-program pendidikan dan pelatihan baik yang di laksanakan oleh TNI, perguruan tinggi maupun Instansi pemerintah lainnya (kursus penelitian), dengan harapan personil yang berdinasi di kesatuan litbang dapat menyelenggarakan kegiatan penelitian sesuai dengan kebijakan Pimpinan. Karena rendahnya kompetensi, motivasi dan pengembangan karir yang terjadi terhadap tenaga

peneliti saat ini maka berpengaruh terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL.

Berdasarkan pengamatan penulis, secara umum kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL mengacu pada profesi tenaga peneliti pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) belum optimal dan tidak ada kejelasan tentang pengembangan karir bagi seorang peneliti. Jabatan peneliti dalam struktur merupakan bagian kelompok peneliti, namun kurang diminati karena tidak menjamin kesejahteraan dan karir. Keberpihakan pimpinan dalam mengembangkan budaya riset minim sekali termasuk didalamnya peningkatan kesejahteraan profesi peneliti belum memadai sehingga karya yang dihasilkan di Dislitbang TNI AL berupa hasil litbang kurang handal dan belum digunakan sebagai referensi kebijakan TNI AL. Beberapa sebab yang mungkin mempengaruhi lambatnya perkembangan riset antara lain : belum berubahnya budaya riset, masih kurangnya keberpihakan terhadap dunia riset serta belum jelasnya pengembangan karir para tenaga peneliti di lingkungan TNI AL. Hal yang menonjol dari masyarakat kita adalah adanya suatu keengganan untuk berfikir rasional dan sistematis. Padahal untuk dapat bertindak cepat dan tepat harus dimiliki, karena cara berfikir tersebut merupakan nilai-nilai budaya masyarakat modern dan sangat penting untuk dikembangkan dalam menjawab tantangan masa depan yang semakin kompleks. Dengan mengembangkan cara-cara berfikir konstruktif dan memasukkannya sebagai bagian dari budaya diyakini akan mempercepat perkembangan peradapan dan kesejahteraan suatu bangsa. Atas dasar latar belakang permasalahan tersebut, maka penulis terdorong untuk mengkaji melalui judul rancangan riset yaitu "Analisis pengaruh kompetensi, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL"

## Tinjauan Pustaka

### 1. Kompetensi.

#### Pengertian Kompetensi

Personil pada sebuah organisasi mempunyai nilai yang tinggi disebabkan oleh kemampuan yang mereka miliki. Sebagai peran strategis manager SDM seringkali bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan SDM. Saat ini penekanan difokuskan pada kompetensi yang dimiliki tenaga kerja.

Mathis Robert L dan John H. Jackson (2001,

20-21) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Kompetensi dapat dikelompokkan atas pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*). Pengetahuan lebih terlihat, dapat dikenali oleh organisasi/perusahaan dengan mencocokkan seseorang terhadap pekerjaannya. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat laporan keuangan; sementara sebagian lain tersembunyi seperti keterampilan negosiasi kurang dapat teridentifikasi. Akan tetapi, kompetensi yang tersembunyi berupa kemampuan mungkin lebih berharga, dapat meningkatkan kinerja.

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

- 1) Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil.
- 2) Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil.

Semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skill* dan kecepatan mempelajari jaringan kerja.

Terkait dengan peran strategis sumber daya manusia, kompetensi dilakukan dengan pemahaman organisasi tentang peran sumber daya manusia yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. Menurut Schuller R.S, Jackson S.E, (2006, 230), *people issues* didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competence is only business people*), sebagai implikasi kompetensi karyawan atau eksekutif sumber daya manusia cenderung kurang diakui, maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included human resources management people or executives)*.

Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak, yang ada dalam organisasi, terutama karyawan sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia, untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi sumber

daya manusia diperlukan karena akan mempengaruhi keefektifitasan kegiatan bisnis, *the reward of human resources competency will impact on business activity effectiveness*. Menurut Schuller R.S, Jackson S.E (2006, 234) sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Beberapa ciri individu yang kompeten atau mampu bekerja dengan baik, menurut Sedarmayanti dalam Husein Umar (2003,11-12) antara lain ;

- 1) Tindakannya konstruktif.
- 2) Percaya diri.
- 3) Mempunyai rasa tanggung jawab.
- 4) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya.
- 5) Mempunyai pandangan ke depan.
- 6) Mampu menyelesaikan persoalan.
- 7) Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dan mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungan.
- 8) Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensi.

Sedangkan menurut Husein Umar (2003,12) ciri-ciri lain pegawai yang mempunyai kompetensi yaitu:

- 1) Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat.
- 2) Memahami pekerjaan.
- 3) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah menyerah dalam pekerjaan.
- 4) Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti.
- 5) Dianggap bernilai oleh atasannya.
- 6) Memiliki catatan prestasi yang baik.
- 7) Selalu meningkatkan diri.

Beberapa ciri tersebut di atas merupakan tolok ukur yang dapat dipakai untuk melihat kemampuan atau kompetensi seseorang dalam bekerja. Pada prinsipnya, seseorang yang kompeten dalam bekerja, berarti dia mampu melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, mampu mencapai hasil, dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, kompetensi berkaitan erat dengan jenis dan job *deskripsi* yang dimiliki oleh pegawai.

Dimensi kompetensi meliputi aspek - aspek:

- a. Pengetahuan dengan indikator : wawasan dan keahlian
- b. Keterampilan dengan indikator : prioritas kerja, komunikasi dan keterampilan diri.
- c. Kemampuan dengan indikator : perubahan, kerja kelompok dan tantangan kerja.

## 2. Motivasi

Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar dirinya baik itu berupa *reward* maupun *punishment*. Merupakan proses mental di dalam diri seseorang untuk berbuat dan berkarya dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Motivasi dapat berupa motivasi *intrinsic* dan *ekstrinsic*. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen - elemen di luar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Istilah motivasi sudah populer di dalam dunia akademik, bisnis maupun dalam kehidupan sehari-hari. Di lingkungan kerja dikenal motivasi kerja dan di lingkungan pendidikan dikenal istilah motivasi belajar. Dari kajian literatur terdapat beberapa definisi motivasi yang berbeda, tergantung kepada perspektif pemikiran atau sudut pandang masing-masing.

Menurut Sadili Samsudin (2006, 283) bahwa setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hierarki dari tingkat yang paling mendasar sampai tingkat paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkat yang paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat biologis. Pada tingkat yang lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial dan pada tingkat paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Menurut Sadili Samsudin (2006,285) ada

dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya. Sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, dan kemajuan tingkat kehidupan. Motivasi sebagai kekuatan komplek yang membuat seseorang berkeinginan memulai dan menjaga kondisi kerja dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa motivasi sebagai setiap kekuatan yang muncul dari dalam individu untuk mencapai tujuan atau keuntungan tertentu di lingkungannya.

Manulang (2006, 146) menyatakan bahwa motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut Koontz (2008, 115), mendefinisikan istilah motif sebagai suatu keadaan di dalam diri seseorang (*innerstate*) yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Dengan perkataan lain, motivasi adalah istilah umum yang mencakup keseluruhan dorongan, keinginan, kebutuhan dan daya yang sejenis dalam mencapai tujuan.

Pemotivasian merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana tetapi juga paling rumit, motivasi juga merupakan hal sederhana karena pegawai pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan sesuatu yang diharapkan. Dengan demikian memotivasi karyawan tentunya tidaklah mudah dan para motivator juga harus mengetahui apa yang dibutuhkan para karyawannya.

Sebagian orang akan sulit untuk memotivasi diri sendiri, oleh karena itu tidaklah mengherankan apabila memotivasi orang lain lebih mudah dari pada kemampuan memotivasi diri sendiri. Jadi

motivasi adalah semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang akan memberi daya arah dan memelihara tingkah laku kepada arah yang lebih baik.

Pengertian motivasi dalam kehidupan sehari-hari adalah keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para pegawai sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Menurut Husein Umar (2003, 4) secara internal kondisi sumber daya manusia dalam perusahaan juga selalu berubah-ubah, misalnya sikap dan perilaku mereka, termasuk motivasi dan kepuasan mereka. Dengan demikian suatu organisasi akan berhasil melaksanakan program-programnya apabila pegawai-pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan bidang atau karakteristik pekerjaan dan tanggung jawabnya masing-masing.

Dalam definisi lain motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang mempunyai arti "dorongan atau menggerakkan" dalam manajemen motivasi ditujukan untuk mengarahkan daya dan potensi sumberdaya manusia agar dapat bekerja sama secara produktif dalam rangka mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk menghindari kekurang tepatan penggunaan istilah "motivasi" ini, perlu dikemukakan pendapat Manulang (2006, 165) tentang adanya istilah-istilah yang mirip dan sering dikacaukan tentang motivasi tersebut sebagai berikut:

- 1) Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak ke arah yang lebih baik.
- 2) Motivator yang berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan ke arah yang lebih baik.
- 3) Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Dimensi motivasi ini meliputi aspek- aspek:

- a. Ekstrinsik dengan indikator pengukurannya adalah : pemberian *reward* (gaji dan tunjangan), sarana prasarana, peraturan organisasi, pengawasan dan hubungan kerja.
- b. Intrinsik dengan indikator pengukurannya adalah: pekerjaan yang menantang, tanggung

jawab yang harus diemban, prestasi pribadi, pengakuan dari atasan dan harapan kemajuan karir.

### 3. Pengembangan Karir.

Banyak ahli manajemen, khususnya personalia yang mengemukakan tentang pentingnya pengembangan karir pegawai/personel, baik pada kantor pemerintah maupun swasta. Pengembangan karir ini dimaksudkan agar pegawai memiliki jenjang karir yang sesuai dengan tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalamannya. Apabila tidak dilakukan penjejaran karir, maka karir pegawai akan terhambat yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas kerjanya. Dengan dilakukannya penjejaran karir, diharapkan terwujud suatu efektifitas kerja yang diinginkan.

Pengembangan karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir yang dilakukan melalui dua cara yaitu pendidikan dan latihan (Diklat) serta Non Diklat (Irawan 2002, 176).

Andrew J. Dubrin (Mangkunegara, 2000,77) mengemukakan bahwa "*Career development, from the standpoint of the organization, is the personel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self development*"

Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin (Mangkunegara) di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas personalia yang membantu para pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Husen Umar (2003, 16), Pengembangan karir merupakan pengembangan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun sedang dilakoninya. Pekerjaan ini dapat saja merupakan realisasi dari rencana- rencana hidup seseorang atau mungkin merupakan sekedar nasib.

Sondang P. Siagian (2008, 44), Pengembangan karir betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan pragmatik. Karena

per definisi perencanaan, termasuk perencanaan karir adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan, berarti bahwa seseorang yang menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan lagi bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Moekijat (2001, 28), Pengembangan karir merupakan pelaksanaan rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir mengandung perbaikan pribadi yang dialami oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan ini dapat diselenggarakan oleh bagian personalia, atau dapat berupa kegiatan yang dilakukan oleh pegawai tersebut tidak tergantung pada bagian personalia. Bagian ini meninjau taktik-taktik yang dapat digunakan oleh pegawai untuk mencapai rencana karirnya dan kemudian membicarakan peranan bagian personalia dalam pengembangan karir.

Sesuai uraian tersebut di atas bahwa pengertian pengembangan karir adalah aktivitas personalia yang membantu para pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi/perusahaan agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.

Dimensi pengembangan karir meliputi aspek-aspek:

- Perencanaan karir dengan indikator pengukurannya adalah : bimbingan dan keterlibatan individual.
- Pengembangan karir dengan indikator pengukurannya adalah : kesempatan karir, aturan dan penyesuaian kemampuan.

### 4. Kinerja

Pengertian kinerja dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2006, 1) yang

mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002, 11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat kongkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2004, 87) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai suatu hasil kerja dalam satuan organisasi. Prawirosentono (2001, 2) mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sementara itu, menurut Hersey dan Blanchard (2001,305) kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Keduanya menganggap, bahwa kinerja merupakan parameter bagi pengukuran akuntabilitas bagi individu sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Baik keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan

demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Salah satu yang sulit dalam analisis kinerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi.

Kesulitan dalam mengukur kinerja organisasi sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi acapkali tidak hanya sangat kabur akan tetapi juga sifat multi dimensional. Ada 3 konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan guna mengukur kinerja organisasi, yakni responsivitas (*responsiveness*), tanggungjawab (*responsibility*) dan akuntabilitas (*accountability*). Responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh organisasi dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan dijalankan oleh organisasi, maka kinerja organisasi tersebut dinilai semakin baik. Sementara tanggungjawab menjelaskan sejauh mana pelaksanaan kegiatan organisasi itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip baik yang implisit atau eksplisit. Semakin kegiatan organisasi itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijakan organisasi maka kinerja dinilai semakin baik. Sedangkan akuntabilitas mengacu kepada seberapa besar pejabat dan kegiatan organisasi tunduk oleh rakyat, oleh karena itu kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja yang mereka lakukan secara informal, seperti komentator yang baik dari mitra kinerja.

Namun demikian, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan apakah ia bisa bekerjasama atau lebih efektif pada masa yang

akan datang.

### Kerangka Pemikiran.

Dari uraian di atas dan mengacu pada permasalahan yang telah dijelaskan, salah satu upaya pemecahan masalah adalah bagaimana para Peneliti baik militer maupun PNS dapat melaksanakan tugas dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan tugas pokok Dinas Penelitian dan Pengembangan TNI AL (Dislitbangal) oleh karena itu perlu diupayakan peningkatan kinerja guna mewujudkan tercapainya tujuan organisasi. Peningkatan kinerja peneliti diasumsikan dipengaruhi oleh faktor-faktor kompetensi, motivasi dan penugasan.

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL. Dengan kompetensi yang dimiliki baik berupa pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan para peneliti diharapkan pengetahuan dan keahlian bertambah sehingga diduga ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja peneliti dapat mendorong dan meningkatkan kinerja peneliti Dislitbangal secara optimal.
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL. Melalui pemahaman motivasi tinggi yang ada pada diri para peneliti maupun motivasi yang ada di luar diri tenaga peneliti, diharapkan akan sangat membantu mencapai kinerja peneliti Dislitbangal secara optimal.
3. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL. Melalui pengembangan karir yang tepat diharapkan akan dapat menghasilkan suatu kinerja yang optimal bagi Dislitbang TNI AL.
4. Pengaruh kompetensi, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL. Dengan kompetensi yang tinggi, pemberian motivasi yang memuaskan dan pengembangan karir yang memadai diharapkan akan dapat menghasilkan suatu kinerja yang optimal bagi Dislitbang TNI AL.

### Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh yang

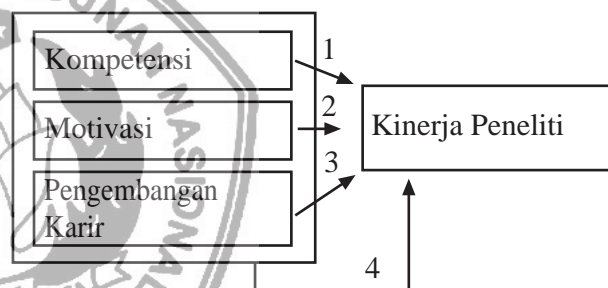
signifikansi variabel kompetensi terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL.

2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikansi variabel motivasi terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL.
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikansi variabel pengembangan karir terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL.
4. Diduga terdapat pengaruh yang signifikansi variabel kompetensi, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kompetensi, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja peneliti di Dislitbang TNI AL baik secara parsial maupun secara simultan.

Pola hubungan antar keempat variabel penelitian ini dapat digambarkan seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Pola hubungan antar variabel

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 1. Analisa Korelasi

Dari hasil analisa data diperoleh kenyataan bahwa pada analisa korelasi dan regresi sederhana memiliki hubungan yang sedang dan pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat (kinerja peneliti). Sedangkan pada ganda korelasi dan regresi memiliki hubungan yang kuat dan pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat (kinerja peneliti). Variabel kompetensi memiliki korelasi positif dan sedang dengan variabel kinerja peneliti, yang berarti jika semakin besar nilai variabel kompetensi akan meningkatkan kinerja peneliti. Variabel motivasi memiliki korelasi positif dan sedang dengan variabel kinerja peneliti, yang berarti jika semakin besar nilai variabel motivasi akan meningkatkan kinerja peneliti. Begitu juga dengan variabel

pengembangan karir memiliki korelasi positif dan sedang terhadap kinerja peneliti. Pada korelasi berganda, variabel kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki korelasi positif dan kuat dengan variabel kinerja peneliti, yang berarti jika semakin besar nilai variabel kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir akan meningkatkan kinerja peneliti.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ dan *adjusted R<sup>2</sup>*).

Pada analisa regresi ganda (secara bersama-sama) ketiga variabel bebas terlihat memiliki korelasi positif dan kuat, serta berpengaruh paling signifikan terhadap variabel kinerja peneliti. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir secara bersama-sama memberikan pengaruh atau kontribusi yang signifikan terhadap kinerja peneliti.

Pengaruh antar variabel bebas baik dalam hubungan secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat kinerja peneliti dapat dilihat pada tabel di bawah, di mana pengaruh yang paling kuat yaitu pengaruh variabel bebas (secara bersama-sama) terhadap variabel terikat. Sedangkan variabel yang paling berpengaruh secara parsial terhadap kinerja peneliti pegawai pada Dislitbang TNI AL adalah variabel kompetensi, diikuti variabel pengembangan karir dan terakhir variabel motivasi.

**Tabel 1.** Resume hasil Korelasi dan Regresi

Variabel	R korelasi	R <sup>2</sup> Square	Adjusted R-Square	t	t	F	F	Sig
X <sub>1</sub> - Y	0,592	0,351	-	5,786	2,297	-	-	0,000
X <sub>2</sub> - Y	0,490	0,241	-	4,431	2,297	-	-	0,000
X <sub>3</sub> - Y	0,588	0,346	-	5,726	2,297	-	-	0,000
X <sub>1</sub> - X <sub>2</sub> - X <sub>3</sub> - Y	0,785	0,616	0,597	-	-	32,135	2,758	0,000

Sumber : Hasil pengolahan data

**Tabel 2.** Persamaan Regresi Sederhana dan Berganda

Variabel	Persamaan Regresi
X <sub>1</sub> - Y	$\_ = 53,679 + 0,392 X_1$
X <sub>2</sub> - Y	$\_ = 57,242 + 0,335 X_2$
X <sub>3</sub> - Y	$\_ = 36,742 + 0,612 X_3$
X <sub>1</sub> - X <sub>2</sub> - X <sub>3</sub> - Y	$\_ = 19,153 + 0,278 X_1 + 0,224 X_2 + 0,365 X_3$

Sumber : Hasil pengolahan data

Interpretasi dari tabel 41 dan 42 tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi kompetensi terhadap kinerja peneliti = 0,592 dan koefisien determinasi variabel kompetensi terhadap kinerja peneliti sebesar 0,351 atau 35,1 %. Pada taraf signifikan 5%, nilai  $t_{hitung}$  kompetensi = 5,786 lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,297$ . Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Persamaan regresi yang terbentuk  $Y = 53,679 + 0,392 X_1$ . Maka dapat disimpulkan variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja peneliti. Kenyataan di Dislitbang TNI AL menunjukkan masalah kompetensi tenaga peneliti dilihat dari kualitas hasil litbang masih kurang memadai, pengetahuan personil, ketrampilan diri dan komunikasi masih harus ditingkatkan, kemampuan menghadapi perubahan, tantangan kerja dan bekerja dalam suatu kelompok masih kurang. Hal ini disebabkan minimnya personel yang mengikuti pendidikan dan kursus-kursus dilingkup penelitian seperti yang diatur melalui mekanisme akreditasi tenaga peneliti yang dikoordinir oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Padahal penghargaan terhadap kompetensi sangatlah penting, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Schuller R.S, Jackson S.E. (2006, 230), bahwa penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia diperlukan karena akan mempengaruhi keefektivitasan kegiatan organisasi. Hal ini dikarenakan orang yang mempunyai kompetensi tinggi maka tindakannya akan konstruktif, mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan ke depan, mampu menyelesaikan persoalan, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah dan mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensi.

Berdasarkan tabel 1 dan 2 di atas, koefisien korelasi motivasi terhadap kinerja peneliti = 0,490 dan koefisien determinasi variabel motivasi terhadap kinerja peneliti sebesar 24,1%. Pada taraf signifikan 5%, nilai  $t_{hitung}$  motivasi = 4,431 lebih besar dari  $t_{tabel} = 2,297$ . Persamaan regresi yang terbentuk Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Persamaan regresi yang terbentuk  $Y = 57,242 + 0,335 X_2$ . Maka dapat disimpulkan variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja peneliti. Kenyataan di Dislitbang



TNI AL menunjukkan motivasi yang masih kurang terutama dalam melaksanakan kegiatan penelitian dan pengembangan dilingkungan TNI AL yang disebabkan antara lain karena kurangnya sarana prasana penunjang, kurangnya penghargaan yang diberikan, pengawasan yang terlalu ketat dari pimpinan, belum adanya pengembangan karir yang jelas dan beban kerja yang terlalu berat. Padahal seorang pegawai yang mempunyai motivasi tinggi berarti akan mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Koontz (2008, 115), bahwa motivasi sebagai suatu keadaan di dalam diri seseorang (*innerstate*) yang mendorong, mengaktifkan, atau menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan. Dengan pemberian motivasi yang dapat memuaskan kepada para personel Dislitbang TNI AL, maka mereka akan termotivasi atau terdorong untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan tabel di atas, koefisien korelasi pengembangan karir terhadap kinerja peneliti = 0,588 dan koefisien determinasi variabel pengembangan karir terhadap kinerja peneliti sebesar 34,6%. Pada taraf signifikan 5%, nilai  $t_{hitung}$  pengembangan karir = 5,726 lebih besar dari  $t_{tabel}$  = 2,297. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Persamaan regresi yang terbentuk  $Y = 36,742 + 0,612 X_3$ . Maka dapat disimpulkan variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja peneliti. Kenyataan di Dislitbang TNI AL menunjukkan pengembangan karir personel masih kurang memadai dan jabatan peneliti dalam struktur merupakan bagian kelompok peneliti, namun kurang diminati karena tidak menjamin kesejahteraan dan karir. Selain itu kurangnya bimbingan dari atasan mengenai masalah karir serta pengembangan karir yang ada kurang memperhatikan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki personel. Padahal pengembangan karir yang baik dimaksudkan agar pegawai memiliki jenjang karir yang sesuai dengan tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalamannya. Apabila tidak dilakukan penjejangan karir, maka karir pegawai akan terhambat yang pada akhirnya akan berdampak pada kualitas kerjanya. Dengan dilakukannya penjejangan karir, diharapkan terwujud suatu kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Andrew J. Dubrin, bahwa pengembangan karir adalah aktivitas personalia

yang membantu para pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Dengan pengembangan karir yang baik, maka personel Dislitbang TNI AL dapat termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik, kemudian menduduki jabatan yang lebih tinggi, meningkatkan kesejahteraannya, meningkatkan potensi kemampuannya, memperkuat hubungan antara personel Dislitbang TNI AL dengan organisasi, menciptakan iklim kerja yang positif dan akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan tabel 1 dan 2 di atas, koefisien korelasi kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja peneliti = 0,785 dan koefisien Adjusted R Square variabel kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja peneliti sebesar 59,7 %. Pada taraf signifikan 5%, nilai  $F_{hitung}$  = 32,135 lebih besar dari  $F_{tabel}$  = 2,758. Nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Persamaan regresi yang terbentuk  $Y = 19,153 + 0,278 X_1 + 0,224 X_2 + 0,365 X_3$ . Maka dapat disimpulkan variabel kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja peneliti.

## SIMPULAN

### Simpulan

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja peneliti pegawai pada Dislitbang TNI AL.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja peneliti pegawai pada Dislitbang TNI AL.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja peneliti pegawai pada Dislitbang TNI AL.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja peneliti pegawai pada Dislitbang TNI AL.
5. Pengaruh kompetensi, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja peneliti, yang pada penelitian ini yaitu sebesar 59,7 %, yang berarti masih tersisa 40,3% lagi dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary (2004), *Human Resource Management, Sventh edition, by Prentice Hall Inc*, terjemahan *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edidi 9, Jilid I, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta..
- Hersey dan Blanchard (2001), *Manajemen of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Husein Umar, (2003), *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husein Umar, (2003), *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Yogyakarta.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnel, dan Henz Weihrich, (2008, 115), *Management*, Mc. Graw-Hill Book Company, Tokyo.
- Manulang (2006), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, jilid I, Andi Offset, Yogyakarta
- Mathis Robert L dan John H. Jackson (2001, 20-22), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I (Terjemahan : Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie), Penerbit Salemba Empat, Pt Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Moekijat, (2001) *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Manajemen Kepegawaian, Mandor Maju, Bandung.
- Prawirosentono (2001, 2), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Samsudin, Sadili (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-1, CV, Pustaka Setia, Bandung.
- Schuller R.S, Jackson S.E, (2006, 230, 234), *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Edisi Keenam, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti, (2001), *Sumber Daya manusia dan Produktifitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung.
- Sondang P Siagian (2008), *Managemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, PT. Bumi Aksara, Jakarta.