BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dipergunakan sebagai alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para bawahan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan. Di sisi lain penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber dari kegelisahan dan frustasi baik bagi manajer maupun bawahannya. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian dan standar ganda yang melingkupi banyak sistem penilaian kinerja bawahan.

Banyak organisasi yang telah menghabiskan milyaran dollar bagi program pelatihan tentang prosedur penilaian dalam rangka meningkatkan efektifitas manajemen. Salah satu prosedur penilaian manajerial yang digunakan untuk mendiagnosa masalah-masalah manajemen dan untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian bawahan.

Ada tiga alasan utama yang mendukung penggunaan penilaian bawahan, yaitu; pertama, bawahan adalah sumber informasi yang valid karena mereka mempunyai posisi yang baik untuk melakukan observasi dan evaluasi kinerja manajerial dari beberapa dimensi, khususnya dimensi kepemimpinan. Kedua, karena penilaian dilaksanakan secara serempak oleh beberapa bawahan terhadap manajerial, maka penilaian yang berdimensi ganda ini secara potensial memang lebih akurat hasilnya dibandingkan dengan penilaian yang biasa dilakukan yaitu

melalui supervisor. Ketiga, sistem penilaian bawahan yang formal sangat cocok dengan model komitmen dan keterlibatan bawahan, sehingga apabila sistem penilaian bawahan ini dapat diimplementasikan dengan tepat maka akan berdampak kepada peningkatan kepuasan kerja dan moral dari para tenaga kerja.

Berbeda dengan penilaian bawahan, maka di sisi lain, hasil penilaian eksekutif yang kelihatannya bagus justru sebenarnya seringkali tidak efektif. Hal ini timbul karena adanya beberapa mitos mengenai sifat eksekutif dan pekerjaannya. Oleh karena itu di bawah ini akan dibahas beberapa hal yang terkait dengan penilaian prestasi.

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004:309) Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengefaluasi hasil pekerjaan karyawan.

Menurut Robert L. Mathis John (2001, Hal 107) “penilaian kerja atau riset simber daya manusia adalah analisis data untuk menentukan efektivitas praktik sumber daya manusia yang masa lalu dan sekarang.”

Sedangkan menurut Handoko (2000, Hal 135) menyatakan bahwa “penilaian prestasi kerja *(performance appraisal)* proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusa-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Rudianto (2006, Hal 311) “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikatagorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat evaluation harus menyelesaikan : 1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi 2. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision* 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan : 1.Prestasi riil yang dicapai individu 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja 3.Prestasi- pestasi yang dikembangkan.

2.1.1.2 Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
    a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
    b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
    c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
    d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
    e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang dambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.1.1.3 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2004:324) bahwa aspek0-aspek yang dinilai dari penilain kinerja adalah :

1. Kemampuan Teknis

   Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman danmpelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan Konseptual

   Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

   Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi, dan lain-lain.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus

melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya

manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Manfaat Penilaian Kinerja Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah : 1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi 2. Perbaikan kinerja 3.Kebutuhan latihan dan pengembangan 4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja. 5. Untuk kepentingan penelitian pegawai 6. Membantu diaknosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.1.1.5 Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang *telah* dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasnya.

Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa datang.

Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method.* Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Pengkasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Wherther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan *trait*, pendekatan perilaku dan

pendekatan hasil. Pendekatan *trait* adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap *trait* atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan *trait* memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

Written Essays, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

Critical Incidents, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.

Graphic Rating Scales, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur

tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

Multiperson Comparison, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.

Management By Objectives. Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para pegawai dan manajer.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihannya masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja.

2.1.1.6 Masalah-masalah dalam penilaian kinerja

Dalam pelaksanaannya banyak dijumpai masalah-masalah yang dapat mengganggu proses penilian kinerja sehingga tidak dapat memberikan hasil yang maksimal. Beberapa diantaranya adalah:

1. *Halo effect*, dimana penilai memberi nilai yang baik kepada seseorang karena dalam penilian2 sebelumnya selalu bagus
2. Kecenderungan menilai kinerja yang baru-baru saja terjadi
3. Kecenderungan untuk menyamakan nilai semua orang dalam suatu tim *(uniformity)*
4. Faktor suka dan tidak suka dari sesorang (personal bias)

2.1.2 Pengembangan Karir

Dalam suatu organisasi, biasanya karir dihubungkan dengan jenjang jabatan yang diuduki oleh seorang karyawan dari sejak yang bersangkutan mulaibekerja sampai dengan yang bersangkutan selesai dari pekerjaannya tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut **Waine F.Casio** yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:162)** bahwa: pengembangan karir adalah rangakain promosi jabatan atau mutasi kejabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa dinasnya.

Karir merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang.setiap orang berhak untuk mencapai kesuksesan.

Menurut Robert L.Mathis dan John H.Jackson (2006:342)" Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam".

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2000:123) "Karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang". Dengan demikian karir menunjukan perkembangan para karyawan selama masa jabatan mereka.

Karir menurut Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002:162) adalah "Sederetan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau memiliki hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memeberikan makna bagi kehidupan seseorang".

Perencanaan karir "*career planning is the deliberate process through which someone beomes aware of personal skill, interest, knowledge, motivation and other characteristics, acquires information about related goal, and establishment action plans to attain a specific goals.*"(Gary Dessler:2005:350).

Dari berbagai pengertian di atas, maka pengertan karir bisa diartikan sebagai urutan-urutan prestasi yang diduduki seseorang dalam jangka waktu hidupnya. Selain itu karir dapat diartikan pula sebagai proses perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi. Sehingga timbul anggapan bahwa jenjang karir seseorang tergantung pada sejauh mana individu itu mengoptimalkan potensi yang ada dalam dirinya yang kemudian disesuaikan dengan kepentingan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Veitzal Rivai (2004:291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:198) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77) adalah sebagai berikut:

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

   Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir *(Career Management)* Perencanaan Karir *(Career Planning)*

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

   Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

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

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

   Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

   Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

   Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

   Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

   Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

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

2.1.2.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dessler (2000) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu :

1) Tahap penjelajahan

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatifalternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

2) Tahap penetapan

a. Subtahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

b. Subtahap pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih

eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan karir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

3) Tahap pemeliharaan

Tahap ini terjadi pada periode usia 40-65 tahun. Pada periode ini, individu memelihara tujuannya dalam dunia kerja.

4) Tahap kemerosotan

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

2.1.2.4 Komponen-Komponen Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2009) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah:

1. Prestasi kerja *(Job Performance)*

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir.

Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain *(Exposure)*

   Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja *(Net working)*

   Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Pengunduran diri *(resignation)*

   Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain *(leveraging).*

5. Kesetiaan terhadap organisasi *(Organization loyalty)*

   Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali

menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamannya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan "membeli" loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor *(Mentors and sponsors)*

   Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci *(Key subordinate)*

   Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan

bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh *(Growth opportunities)*

   Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional *(International experience)*

   Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting.

   Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global. Penelitian ini menggunakan komponen pengembangan karir milik Rivai dan Sagala (2009) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya perusahaan dalam menciptakan kesadaran individu akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang

mempunyai peran kunci (key subordinate) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor.

2.1.2.5 Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002:163) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

   Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap

terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

   Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need – opportunity alignment*)

   Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.1.2.6 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegitan

pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Sondang P. Siagian (2006:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

   Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

   Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung danpimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

   Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

   Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya.

Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

   Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

   Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

   Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.2.7 Indikator Pengembangan Karir

Edwin B Flippo yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:163)** menyebut adanya 3 (tiga) unsure yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

1. Menaksir kebutuhan karir *(Career need assesment)*

   Menaksir kebutuhan karir menunjukan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar

mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

2. Kesempatan karir *(Career Oppertunities)*

   Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir *(Need-Opportunity alignment)*

   Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:215) adalah :

1. Perencanaan Karir
   a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
   b. Peluang pengembangan Karir didalam perusahaan
   c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek
2. Manajemen Karir
   a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
   b. Menyebarkan informasi Karir
   c. Publikasi lowongan pekerjaan
   d. Pengalaman kerja

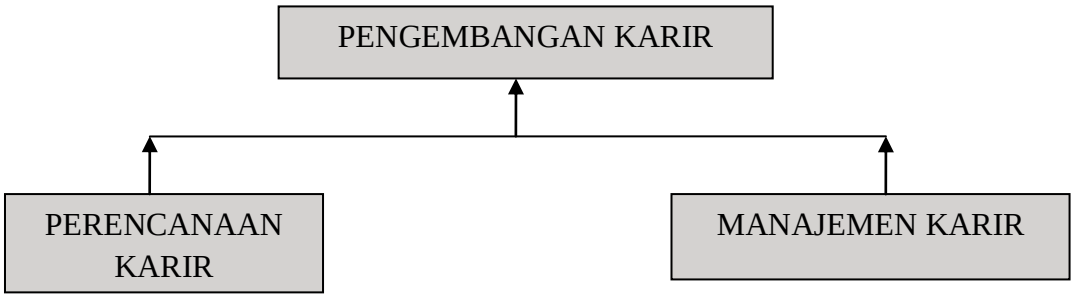
e. Pendidikan dan pelatihan

2.1.2.8 Model Pengembangan Karir

Menurut Henri Simamora (2003:412-413) tentang model pengembangan karir adalah sebagai berikut :

"Pengembangan Karir *(career development)* meliputi perencanaan karir *(career planning)* dan manajemen karir *(career management).* Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan satu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir".

Untuk lebih jelasnya tentang model pengembangan karir menururt dapat dilihat dalam 2.1 di bawah ini:



Sumber : Henri Simamora (2003:412-413)

Gambar 2.1
Model Pengembangan Karir

Keterangan

Dalam pelaksanaan pengembangan karir dilakukan pemisahaan antara pengembangan karir individu dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu/karyawan, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan.

Subproses yang terdapat dalam pengembangan karir individual adalah sebagai berikut:

1. Pilihan bersifat jabatan
2. Pilihan organisasi
3. Pilihan penugasan pekerjaan
4. Pilihan pengembangan diri

Sedangkan subproses yang terdapat dalam pengembangan karir institusional adalah sebgai berikut :

a. Rekrutmen dan Seleksi
b. Alokasi SDM
c. Penilaian dan Evaluasi
d. Pelatihan dan Pengembangan

Berdasarkan gambar 2.1 tersebut diatas dapat dikatakan bahwa perencanaan karir merupakan suatu proses untuk:

(1) Menyadari diri sendiri terhadap peluang-pelung, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi.
(2) Mengidentifikasi tujua-tujuan yang berkaitan dengan karir

(3) Penyususnan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir.

Sedangkan manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan fenomena yang cukup menarik perhatian para praktisi maupun peneliti. Bagi para praktisi, Motivasi kerja begitu mengingat dampaknya terhadap berbagai keluaran akhir organisasi seperti kinerja. Bagi para peneliti, selain berkenan dengan dampaknya terhadap keluaran akhir, mereka juga berkepentingan untuk menetapkan landasan teoritis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Herzberg dalam Siagian (2005:290), motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Motivasi ekstrinsik berarti bersumber dari luar diri seseorang dalam kehidupan karyawan tersebut.

Menurut Jerald Greenberg & Robert A. Baron(2000:130) *motivation defined as the set of the process that arouse, direct, and maintain human behavior toward attaining some goal.*

Menurut Fred Luthans (2002:249*) motivation is a process that starts wth a physiological deficiency or need to activities a behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive.*

Menurut Veithzal Rivai (2004:455), Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu.

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Menurut Mathis & Jackson (2004:89), "Motivasi karyawan merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. " Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

2.1.3.2 Jenis-jenis Motivasi

Dalam hal pemberian motivasi ini pimpinan harus mampu melihat situasi serta suasana kerja para karyawan pada saat bekerja, hal ini berguna untuk memberikan motivasi pada saat kapan para karyawan diberikan motivasi, baik itu motivasi positif maupun negatif. Secara garis besarnya, menurut Hasibuan (2007:150) motivasi terdiri dari :

1) Motivasi positif *(incentive positif)*, maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang yang baik-baik saja.
2) Motivasi negatif *(incentive negatif)*, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat meraih prestasi kerja yang diinginkan. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2007:146) yaitu:

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5) Mengefektifkan pengadaan karyawan
6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10) Meningkatkan efisiensi pengunaan alat-alat dan bahan baku

Dalam menyelaraskan hubungan antara pimpinan dengan bawahan dalam suatu perusahaan perlu dipertimbangkan rasa ketentraman dan ketenangan yang mendasar. Dengan adanya rasa tentram dan tenang ini, maka setiap karyawan akan dapat mewujudkan hubungan kerja sama yang harmonis yang selanjutnya akan mempengaruhi hasil kerja mereka.

2.1.3.4 Indikator Motivasi

Menurut Herzberg dalam Siagian (2005:290), motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang.
2. Motivasi ekstrinsik berarti bersumber dari luar diri seseorang dalam kehidupan karyawan tersebut.

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Needs Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation atau teori Hierarki kebutuhan Maslow. Abraham maslow dalam Hasibuan (2007:153) menyatakan bahwa : "Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berprilaku dan bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang."

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Hasibuan (2007:154) mengemukakan jenjang/hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow, yakni :

a) *Physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis)

   Kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk ke dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berprilaku atau bekerja giat.

b) *Safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan)

   Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c) *Affiliation or Acceptance Needs* (kebutuhan sosial)

Kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

d) *Esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau prestise)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

e) *Self Actualization* (aktualisasi diri)

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

2.1.4 Hubungan Antar Variabel

2.1.4.1 Hubungan Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja

Gary Dessler (2000:321) mengungkapkan bahwa proses penilaian kinerja melibatkan 3 hal yaitu :

1. Menetapkan standar-standar dalam pekerjaan
2. Penilaian terhadap kinerja karyawan yang sesungguhnya dihubungkan dengan standar-standar tersebut
3. Memberikan masukan *(feedback)* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi yang bersangkutan untuk memperbaikikekuranga dalam kinerjanya atau untuk terus menunjukan kinerja yang diatas standar.

Menurut (Anderson JR, 2006 : 203) Motivasi kerja merupakan hasil otput dari penilain kinerja yang memiliki nilai harapan /ekspetasi, mempunyai instrumen penilain yang efektif dan valensi penilaian yang efektif.

2.1.4.2 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja

Career planning is the deliberate process through which someone beomes aware of personal skill, interest, knowledge, motivation and other characteristics, acquires information about related goal, and establishment action plans to attain a specific goals.(Gary Dessler : 2005 : 350).

Perencanaan karir adalah proses yang disengaja melalui mana seseorang menjadi sadar keterampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik lain, memperoleh informasi tentang tujuan terkait, dan tindakan pembentukan rencana untuk mencapai tujuan khusus. (Gary Dessler : 2005:350).

Menurut Savery yang diungkapkan kembali oleh temuan-temuan Orstein dan Beehr et al.(2000:10) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

2.1.4.3 Hubungan Penilain kinerja terhadap Pengembangan karir

Menurut **Veithzal Rivai (2004:315)** yang menyatakan bahwa : penialain kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentinagan perusahaan.

Sedangakan menurut **Bambang Wahyudi (2002:108)** yang menyatakan bahwa : hasil dari suatu penilaian kinerja (prestasi kerja) dapat menunjukan kemungkinan pengembangan karir tenaga kerja, sehingga dapat merupakan dasar yang objektif untuk menetapkan berbagai kebijaksanaan pengembangan karir bagi seorang tenaga kerja.

2.1.4.4 Hubungan Penilaian kinerja, Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Gomez (2001:226) perusahaan maupun organisasi menggunkan penilaian kinerja bagi karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara

untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling perilaku karyawan dan menindak lanjuti dengan pengadaan training.

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Wardhana Aulia Rizaldi (Universitas Padjajaran)	2005	Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada R&D Center PT. Telkom	Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Terdapat dua variabel yang sama yakni penilaian kinerja dan motivasi karyawan	Penelitian tersebut hanya terdiri dari dua variabel yaitu variabel terikat dan variabel bebas
2	Sarbini Wono (STIA LAN Jakarta)	2006	Pengaruh sistem penilaian kinerja dan keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja	Penelitian ini menjelaskan pengaruh efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerja terhadap motivasi kerja	Persamaanya terdapat dua variabel yang sama yakni penilaian kinerja dan motivasi	Di penelitian tersebut terdapat satu variabel yang beda yaitu keterbukaan nilai kinerja
3	Radea (Universitas Padjajaran)	2002	Hubungan Program Pengembangan karir dengan Motivasi kerja karyawan PT.PLN (persero) pikitring jawa,Bali dan Nusra Pikiting Jawa Barat, Bandung	Menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan program pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan PT.PLN (persero) pikitring jawa,Bali dan Nusra Pikiting Jawa Barat, Bandung mempunyai peranan yang cukup besar terhadap motivasi kerja pegawai dengan pengembangan karir juga dapat meningkatkan	Terdapat dua variabel yang sama yakni pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan	Penelitian tersebut hanya terdiri dari dua variabel

				motivasi kerja pegawai , serta persepsi karyawan yang baik atas program pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut, dengan demikian dapat disimpulkan jika program pengembangan karir dilaksanakan secara efektif maka motivasi kerja akan tinggi.		

2.2 Kerangka Pemikikiran

Penilaian kinerja dipergunakan sebagai alat yang tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para bawahan, namun juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan.

Menurut Veithzal Rivai (2004 : 309) Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2004:324) bahwa aspek-aspek yang dinilai dari penilain kinerja adalah :

1. Kemampuan Teknis

   Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman danmpelatihan yang diperolehnya.

2. Kemampuan Konseptual

   Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

   Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi, dan lain-lain.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat memacu motivasi karyawan, oleh karena itu sebuah perusahaan hendaknya memiliki sistem penilaian kinerja bagi para karyawannya seperti yang diungkapkan oleh Anderson JR(2006:203) Motivasi kerja merupakan hasil otput dari penilain kinerja yang memiliki nilai harapan /ekspetasi, mempunyai instrumen penilain yang efektif dan valensi penilaian yang efektif.

Dalam suatu organisasi, biasanya karir dihubungkan dengan jenjang jabatan yang diduduki oleh seorang karyawan dari sejak yang bersangkutan mulaibekerja sampai dengan yang bersangkutan selesai dari pekerjaannya tersebut.

Pengertian pengembangan karir menurut **Waine F.Casio** yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:162)** bahwa : pengembangan karir adalah rangakain promosi jabatan atau mutasi kejabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa dinasnya.

Edwin B Flippo yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:163)** menyebut adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

1. Menaksir kebutuhan karir *(Career need assesment)*

   Menaksir kebutuhan karir menunjukan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

2. Kesempatan karir *(Career Oppertunities)*

   Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir *(Need-Opportunity alignment)*

   Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

Menurut Savery yang diungkapkan kembali oleh temuan-temuan Orstein dan Beehretal. (2000 : 10) berdasarkan hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

Motivasi kerja merupakan fenomena yang cukup menarik perhatian para praktisi maupun peneliti. Bagi para praktisi, Motivasi kerja begitu mengingat dampaknya terhadap berbagai keluaran akhir organisasi seperti kinerja. Bagi para peneliti, selain berkenan dengan dampaknya terhadap keluaran akhir, mereka juga berkepentingan untuk menetapkan landasan teoritis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi.

Menurut Herzberg dalam Siagian (2005 : 290), motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang. Motivasi ekstrinsik berarti bersumber dari luar diri seseorang dalam kehidupan karyawan tersebut.

Menurut Herzberg dalam Siagian (2005 : 290), motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik dan ekstrinsik.

1. Motivasi intrinsik adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang.
2. Motivasi ekstrinsik berarti bersumber dari luar diri seseorang dalam kehidupan karyawan tersebut.

Gary Dessler (2000:321) mengungkapkan bahwa proses penilain kinerja melibatkan 3 hal yaitu :

1. Menetapkan standar-standar dalam pekerjaan
2. Penilaian terhadap kinerja karyawan yang sesungguhnya dihubungkan dengan standar-standar tersebut

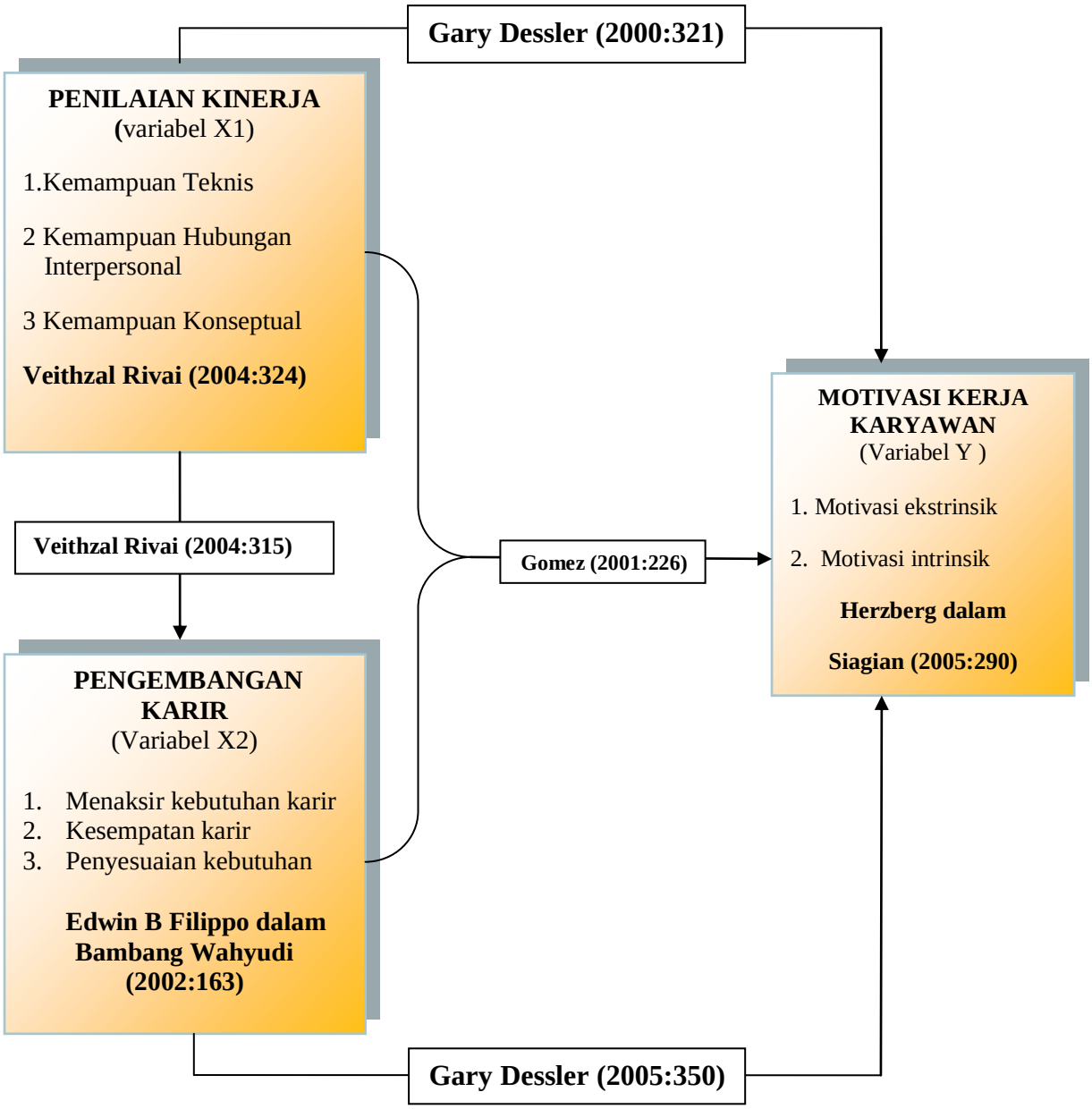
3. Memberikan masukan *(feedback)* kepada karyawan dengan tujuan memotivasi yang bersangkutan untuk memperbaikikekuranga dalam kinerjanya atau untuk terus menunjukan kinerja yang diatas standar.

Perencanaan karir adalah proses yang disengaja melalui mana seseorang menjadi sadar keterampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik lain, memperoleh informasi tentang tujuan terkait, dan tindakan pembentukan rencana untuk mencapai tujuan khusus. (Gary Dessler : 2005 : 350).

Menurut **Veithzal Rivai (2004:315)** yang menyatakan bahwa : penialain kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentinagan perusahaan.

Menurut Gomez (2001:226) perusahaan maupun organisasi menggunkan penilaian kinerja bagi karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, penghargaan atat penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling perilaku karyawan dan menindak lanjuti dengan pengadaan training.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil pemikiran yang telah peneliti jabarkan diatas, maka dapat digambarkan dalam paradigma kerangka pemikiran seperti terlihat dibawah ini :



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian
Analisis Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variable *independen* terhadap variable *dependen*. Menurut Sugiyono (2004:39) "Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap yang diberikan, baru didasarkan pada teori yang relevan bukan didasarkan pada faktor-faktor empiris yang diperoleh dari pengumpulan data".

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penilain Kinerja berpengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon
2. Penilain Kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon
3. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Motivasi kerja Karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon
4. Penilain Kinerja dan Pengembangan Karir berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi kerja Karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon