

PENGEMBANGAN KARIR KONTRIBUSINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh: Endang Supardi *)

ABSTRAK

Manusia dalam suatu organisasi selalu menjadi elemen yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia itu sendiri yang menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Maju tidaknya suatu organisasi tergantung dari manusia-manusia yang mengelolanya, maka dari itu untuk mengelola organisasi yang baik diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Untuk bisa melihat maju tidaknya suatu organisasi bisa dilihat dari kinerja pegawainya. Kinerja pegawai menentukan keberhasilan suatu instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Gibson, et al (1994:213) mengemukakan: “Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, jadi kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik”.

Sesuai dengan apa yang dikatakan Bambang Wahyudi (1991:100), mengungkapkan bahwa: “Kinerja atau performance adalah prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja”. Kemudian A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kata kunci: Pengembangan karir, Kinerja pegawai.

1. Pendahuluan

Masalah yang dibahas dalam jurnal ini adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Belum optimalnya kinerja pegawai akan menciptakan suasana yang kurang kondusif bagi pegawai dan secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja instansi tersebut. Salah satu program yang dapat mengatasi masalah ini adalah dengan mengadakan program pengembangan karir, yaitu pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai suatu rencana karir yang diinginkan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994:73) kata “Pengembangan” diartikan sebagai: “Proses, cara dan perbuatan mengembangkan”. Pengembangan berarti sebagai suatu usaha atau kegiatan perubahan yang dilaksanakan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, penyusunan program, koordinasi pelaksanaan dan pengawasan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien untuk

*) *Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI*

mencapai tujuan dengan memperhatikan loyalitas, sikap mental, dan jiwa yang besar untuk mencapai hasil yang maksimal.

Istilah karir banyak dipergunakan untuk menunjukkan suatu jenjang jabatan atau pangkat seseorang dalam suatu bidang pekerjaan dan ada beberapa kata yang selalu dirangkaikan dengan kata karir seperti perencanaan karir, jenjang karir, jabatan karir, bimbingan karir dan sebagainya. Istilah karir dalam bahasa Inggris *career* pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau *Personal Administration* yang kemudian dikemukakan oleh beberapa orang pakar dengan berbagai pengertian.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994:447), istilah karir dapat diartikan sebagai: “Perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan dan sebagainya, pekerjaan yang memberikan harapan untuk maju”. Pada dasarnya pengertian karir dalam rumusan ini mengandung aspek kemajuan, perkembangan dan keberhasilan dalam suatu pekerjaan, jabatan dan sebagainya, juga menunjukkan bagaimana cara karir itu tercapai.

2. Pengertian Karir

Pengertian karir menurut Hall (Moekijat, 1986:6) adalah:

- 1) Sebagai kemajuan karir, yakni gerakan ke atas dalam suatu organisasi.
- 2) Sebagai suatu keahlian, yakni dalam beberapa pekerjaan ada suatu pola atau jenjang kemajuan yang menunjukkan suatu karir (hakim, profesor, perwira militer, pimpinan instansi dan sebagainya), sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang lain tidak memenuhi kriteria ini tidak dianggap sebagai karir.
- 3) Sebagai serangkaian pekerjaan seumur hidup, yakni riwayat pekerjaan individu.
- 4) Sebagai serangkaian pengalaman yang berhubungan dengan tugas seumur hidup, yakni penglihatan subjektif individu mengenai pekerjaan mereka, cita-cita, kepuasan, konsep diri sendiri atau sikap mereka yang berubah.

Selanjutnya Hall (Moekijat, 1996:7) membuat definisi formal sebagai berikut: “Karir adalah serangkaian sikap dan perilaku yang dilihat secara perseorangan dikaitkan dengan pengalaman dan kegiatan pekerjaan selama hidup seseorang”. Di sini dapat dilihat bahwa pengembangan karir karyawan lebih diarahkan untuk membina kinerja yang apabila ditinjau dari pribadinya yaitu agar terdapat kemajuan dan memperoleh kemungkinan peningkatan, tetapi juga dapat ditinjau dari kepentingan dinas yaitu agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara efektif.

Konsep tersebut mengisyaratkan bahwa karir dipandang dari sudut pandang individu dan masyarakat yang berarti pula bahwa karir tidak hanya diciptakan oleh seseorang, tetapi adanya kesempatan karir di dalam masyarakat akan berpengaruh terhadap seseorang, bahkan akan membantu pribadi seseorang. Suatu karir juga mengandung arti adanya peningkatan yang menyangkut kenaikan gaji dan kesejahteraan, perbaikan kondisi kerja, perbaikan jaminan keselamatan kerja, kelonggaran dalam sistem pengawasan, pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dan sebagainya.

*) Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI

Sedangkan pengertian karir menurut Staf Dosen Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada (Moekijat, 1986:7) adalah:

- 1) Kemajuan seseorang dalam suatu lapangan kerja yang diperolehnya selama ia bekerja.
- 2) Kegemaran seseorang dalam suatu bidang.
- 3) Beberapa rangkaian pekerjaan yang berhubungan satu sama lain tidak demikian erat.

Pengertian di atas memiliki kesamaan dengan pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya yaitu mengandung aspek kemajuan, perkembangan dan keberhasilan dalam mencapai suatu bidang profesi.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa istilah karir dipergunakan untuk menunjukkan kemajuan, sikap, perkembangan dan keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya dalam suatu organisasi.

1. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Banyak ahli yang mengemukakan tentang pengertian pengembangan karir ini, salah satunya adalah T. Hani Handoko (1992:130) menyatakan bahwa: "Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir". Sejalan dengan pendapat tersebut William B. Castetter & Keith Davis (1982:98) mengemukakan bahwa: "Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi". Di sini terlihat bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi.

Bambang Wahyudi (1991:65), menjelaskan pengembangan karir adalah Suatu pekerjaan yang memiliki gambaran dan pola pengembangan yang jelas dan sistematis juga sebagai suatu sejarah jabatan dari seseorang yang merupakan rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang oleh seseorang selama masa kerjanya.

Sedangkan menurut Andre J. Dubrin (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:77) yang menyatakan bahwa:

Pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat karyawan. Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan kepada karyawan dalam mengembangkan karir dalam pekerjaannya dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Flippo (1995:278) mengemukakan bahwa suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur utama, yaitu:

*) *Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Menejemen Perkantoran FPEB-UPI*

(1) membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri; (2) mengembangkan dan menyiarkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam organisasi itu, dan (3) menghubungkan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan karir.

Dalam konteks individu, pengembangan karir dengan meningkatkan status dan gaji, memastikan keselamatan pekerjaan dan mempertahankan kemampuan dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang berkelanjutan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan minat, kebutuhan dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui pengembangan karir, karyawan dibantu untuk menentukan tujuan realistis dan kemampuan-kemampuan yang diperlukan untuk jabatan yang disandanginya. Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan sangat penting. Sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusannya sendiri dalam hubungan ini. Peran dari manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan ini dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri. Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karir menurut Edwin B. Flippo (1995:273), yaitu:

1) Kemampuan manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antar pribadi, antar kelompok dan emosional.

2) Kemampuan fungsional teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaan administratif tidak cocok baginya

3) Keamanan

Keamanan dalam pengembangan karir adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri.

4) Kreatifitas

Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru

5) Otonomi-independensi.

Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya

Dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha dalam mengembangkan, memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan memposisikan mereka pada suatu jabatan sesuai dengan kemampuan yang diperlihatkannya.

Menurut Bernardin, H. John & Russel, Joyce E. A (1993:341):
 “Pengembangan karir merupakan hasil dari interaksi rencana karir individu dan proses manajemen karir instansi”.

Gambar. 1
Process Career Management

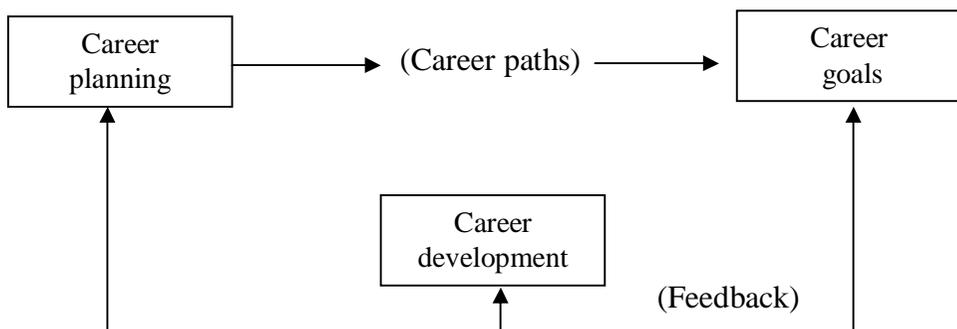


Sumber: H. John Bernardin & Joyce E. A Russel (1993:341)

Seperti yang kita lihat pada gambar di atas karyawan menentukan sasaran dan tujuan karirnya dan melalui pengembangan karir, instansi dan karyawan dapat mengembangkan diri secara optimal. Selanjutnya B. Werther, Wiliam and Davis, Keith ((1982:7) menyatakan bahwa:

Pengembangan karir adalah perbaikan/pengembangan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadinya. Perencanaan karir itu tidak dapat dipisahkan dari pengembangan karir. Proses perencanaan karir ini menunjukkan bahwa untuk mencapai sasaran karirnya seorang karyawan harus menentukan terlebih dahulu jalur-jalur karir yang harus ditempuhnya. Di lain pihak instansi membantu karyawannya dalam mencapai sasaran karirnya dengan melengkapi karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai sasaran karirnya.

Gambar. 2
The Career Planning and Development Framework



H Sumber: H. John Bernardin & Joyce E. A Russel (1993:195)

*) Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Menejemen Perkantoran FPEB-UPI

John Bernardin & Joyce E. A Russel (1993:195), menyatakan bahwa:

- 1) Career goals are the future positions one strives to reach as part of a career.
- 2) Career planning is the process by which one selects career goals and the path to those goals.
- 3) Career development is those personal improvements one undertakes to achieve a personal career plan.

Pernyataan di atas berarti bahwa:

- 1) Sasaran/tujuan karir adalah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.
- 2) Perencanaan karir adalah di mana seorang karyawan memilih sasaran karir/jalur-jalur karir untuk mencapai sasaran karir tersebut.
- 3) Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang dilakukan karyawan untuk mencapai rencana karir pribadinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan usaha perbaikan karir dan usaha perbaikan pribadi yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai sasaran karirnya melalui jalur-jalur karir yang tersedia yang ditetapkan terlebih dahulu pada saat perencanaan karir.

b. Unsur-unsur dan Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilakukan oleh instansi bertujuan untuk mengembangkan potensi SDM yang dimiliki instansi dalam hal ini adalah karyawan sesuai dengan kebutuhan. Edwin B. Flippo (1995:278), pengembangan karir yang dirancang dengan baik memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan karir internal mereka sendiri.
- 2) Mengembangkan dan menyebarluaskan kesempatan-kesempatan karir
- 3) Menghubungkan kebutuhan dan kemampuan dari karyawan dengan kesempatan karir yang ada.

Adapun tujuan pengembangan karir menurut T. Hani Handoko (1992:93) adalah:

- 1) Mengembangkan karyawan yang potensial.
- 2) Menurunkan perputaran karyawan.
- 3) Mengungkapkan potensi.
- 4) Mendorong pertumbuhan.
- 5) Mengurangi penimbunan.
- 6) Memuaskan kebutuhan karyawan.
- 7) Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui.
- 8) Meningkatkan kemampuan karyawan.
- 9) Meningkatkan supply pengembangan karir yang berkemampuan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan karir adalah untuk mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi agar dapat memuaskan kebutuhan karyawan.

2. **Bentuk Pengembangan Karir**

Dalam pengembangan karir, instansi melakukan fungsi-fungsinya melalui beberapa alat yang merupakan bentuk-bentuk pengembangan karir. Bentuk-bentuk pengembangan karir adalah:

a Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan ini menurut Bambang Wahyudi (1991:134-137) dibagi menjadi 2, yaitu tujuan umum antara lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan tujuan khusus terdiri dari:

- Meningkatkan produktivitas
- Meningkatkan kualitas
- Meningkatkan mutu dan perencanaan
- Meningkatkan tenaga kerja
- Meningkatkan semangat dan moral sebagai balas jasa tidak langsung
- Mencegah kedaluarsanya kemampuan karyawan
- Kesempatan untuk pengembangan diri

b Promosi

Promosi yang diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan pekerjaan dari tempat yang lebih rendah ke tempat yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab, tugas wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Beberapa persyaratan umum yang dijadikan pedoman dalam melakukan promosi menurut Alex (1992:135-136) adalah pengalaman/senioritas, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, dan inisiatif kreatif.

c Mutasi

(Alex S. Nitisemito, 1992:118) mengemukakan bahwa: Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Mutasi merupakan suatu kegiatan rutin pada sebuah organisasi untuk melaksanakan prinsip "The right man in the right place", sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Tujuan dilaksanakan mutasi menurut Alex S. Nitisemito (1992:118-131) adalah sebagai berikut:

- 1) Persiapan untuk promosi
- 2) Orang tepat pada tempat yang tepat
- 3) Meningkatkan kerjasama kelompok
- 4) Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja
- 5) Menciptakan persaingan sehat
- 6) Agar dapat saling mengganti
- 7) Mengurangi labour turnover
- 8) Inisiatif yang bersangkutan
- 9) Melaksanakan kebijaksanaan dan peraturan

Alasan-alasan dilaksanakannya mutasi menurut M. Manullang (1990:111) adalah sebagai berikut:

1) Mutasi karena keinginan karyawan

Pada umumnya hanya pemindahan kepada jabatan yang sama saja, dalam arti kekuasaan, tanggung jawab ataupun tingkatnya tetap sama. Ini disebabkan oleh:

- Karyawan tersebut merasa kurang tepat pada jabatannya semula.
- Tidak dapat bekerjasama dengan rekan kerja, karena ia bekerja kurang sesuai dengan keadaan fisiknya dan sebagainya.

2) Mutasi karena keinginan instansi, hal ini dapat terjadi karena:

- Untuk menjamin kepercayaan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan.
- Untuk menghindarkan rasa bosan karyawan.
- Untuk menyesuaikan sementara, misalnya karena seseorang tidak masuk kerja.
- Untuk latihan, misalnya rotasi jabatan.
- Untuk ploege pekerjaan.

3. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Setiap instansi mengharapkan adanya kinerja pada sumber daya manusia yaitu kinerja optimum yang dapat mereka berikan untuk kemajuan dan kelangsungan hidup instansi tersebut.

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Malayu S.P. Hasibuan (2002:94) yang menyebut kinerja sebagai prestasi kerja mengungkapkan bahwa: "Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) berpendapat bahwa: "Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Sedangkan Bambang Wahyudi (1991:100), mengungkapkan bahwa: "Kinerja atau performance adalah prestasi kerja yang dikehendaki dalam suatu jabatan tertentu dengan prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seorang tenaga kerja".

Untuk itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang atau kelompok orang yang dibebankan kepadanya baik berupa barang atau jasa.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

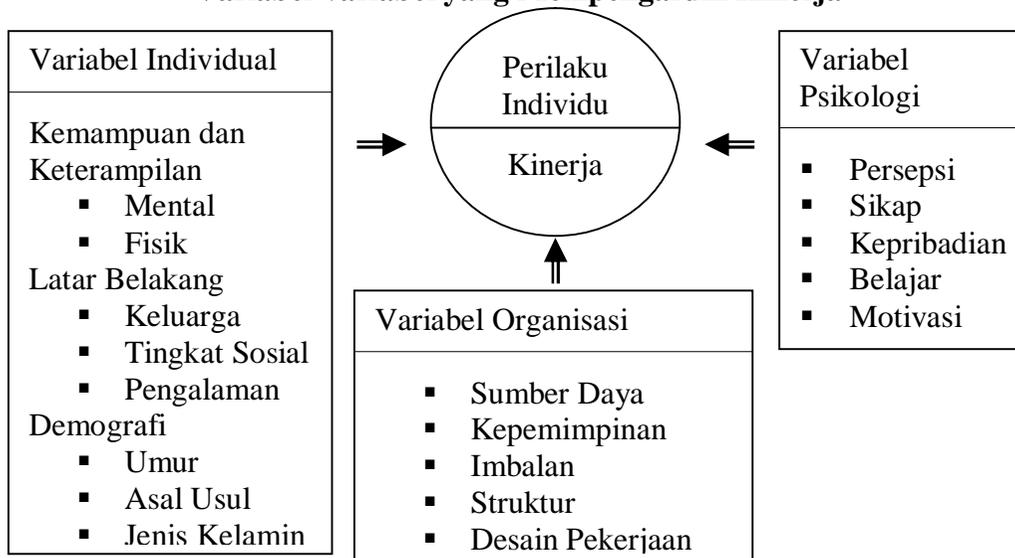
Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Bejo Siswanto

*) *Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Menejemen Perkantoran FPEB-UPI*

Sastrohadiwiryo (2002:230) misalnya memaparkan bahwa: “Pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”.

Untuk itu Gibson, Ivancevich, Donnelly (1994:214): “Mengelompokkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) variabel individual (2) variabel psikologi dan (3) variabel organisasi, seperti diragakan dalam gambar berikut ini”:

Gambar. 3
Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja



Sumber: Gibson, Ivancevich, Donnelly (1994:215). *Organisasi Manajemen*. Jakarta. Erlangga.

c. Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik kinerja pegawai pada dasarnya merupakan komponen-komponen pembentuk suatu kinerja pegawai. Sementara Idochi Anwar (1984:82), mengemukakan bahwa karakteristik kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- Melaksanakan tugas sesuai dengan harapan instansi tanpa perintah dan pengawasan dari atasan..
- Menggunakan alat tulis menulis kantor secara efektif dan efisien. Mempunyai semangat kerja yang tinggi.
- Mempunyai hubungan kerja sama yang baik dengan atasan dan sesama pegawai lainnya.
- Dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari.

Baik tidaknya seorang pegawai memiliki ditentukan oleh beberapa aspek yang mempengaruhinya. Idochi Anwar (1984:82) mengemukakan sumber-sumber seorang pegawai memiliki kinerja tidak efektif dipengaruhi oleh:

- Sumber individu itu sendiri

- Sumber dari organisasi
- Sumber dari lingkungan eksternal

Lebih lanjut E. Kost et al yang dikutip oleh Sedarmayanti (1991:43) mengemukakan bahwa: “*Performancy = f (ability x motivation)*”. Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari abilitas dan motivasi atau dengan kata lain kinerja pegawai dapat dilihat atau ditentukan dari kemampuan dan motivasi.

d. Standar Kinerja

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2002:98) mengemukakan bahwa: “Penilaian prestasi kerja atau kinerja dicakup dalam *what, why, where, when, who*, dan *how* atau sering disebut dengan 5W + H.

1) *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi (kinerja) karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2) *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena:

- Untuk meningkatkan tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya
- Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan
- Untuk memelihara potensi kerja
- Untuk mengukur prestasi kerja karyawan
- Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan
- Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kekaryawanan selanjutnya.

3) *Where* (dimana) penilaian dilakukan

Tempat penilaian dilakukan:

- Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal
- Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal maupun informal

4) *When* (kapan) penilaian dilakukan

Waktu penilaian dilakukan:

- Formal: penilaian dilakukan secara periodik
- Informal: penilaian dilakukan secara terus-menerus

5) *Who* (siapa) yang akan dinilai dan menilai

Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di instansi. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di instansi/ lembaga itu

6) *How* (bagaimana) menilainya

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

Dapat disimpulkan bahwa standar kinerja adalah: alat ukur standar kerja karyawan yang diinginkan oleh sebuah instansi untuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

e. Penilaian Kinerja

Pada umumnya penilai adalah atasan langsung dari karyawan yang dinilai karena dianggap yang paling mengenai cara kerja karyawan yang bersangkutan. Menurut Manullang (1990:120) menyatakan bahwa ada tiga kemungkinan cara penilaian yang dilakukan yaitu:

- 1) Penilaian pegawai oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh atasan yang lebih tinggi tingkatannya.
- 2) Penilaian pegawai oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pegawai yang membantunya.
- 3) Penilaian pegawai oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat verifikasi dengan melakukan penilaian ulang oleh satu atau dua orang teman pegawai tersebut.

Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Ruky (2001:12) mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah *“a way of measuring the contribution of individuals to their organization”*”. (Cara mengukur kontribusi individu kepada organisasi tempat bekerja mereka). Malayu S.P. Hasibuan (2002:88) memaparkan bahwa: “Penilaian kinerja adalah evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan”. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan wahana untuk mengevaluasi perilaku dan kontribusi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Menurut T. Hani Handoko (1992:135) kegunaan penilaian kinerja adalah:

- 1) Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan dapat membetulkan kegiatan-kegiatan karyawan untuk memperbaiki prestasi
- 2) Penyesuaian kompensasi
Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah dan pemberian bonus.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer, mutasi, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
- 4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan harga akan pendidikan dan latihan. Demikian juga kinerja karyawan yang baik mungkin mencerminkan potensi-potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja karyawan mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang juga harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Kinerja karyawan yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur dalam staffing.

*) Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI

7) Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi.

8) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial.

Permasalahan-permasalahan dalam proses penilaian kinerja haruslah dikenali dan diminimalkan oleh penyelia terlatih. Menurut T. Hani Handoko (1996:140) hal yang bisa menjadi sumber kesalahan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Halo effect

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang pegawai mempengaruhi pengukuran kinerja sehingga bila seorang atasan senang kepada seorang pegawai, maka dengan ini mengubah penilaian atasan terhadap kinerja pegawai yang disenangi tersebut.

2) Kesalahan cenderung terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para pegawai yang efektif atau tidak efektif dan sangat baik dan sangat tidak baik, sehingga penilaian kinerja cenderung dibuat rata-rata pada formulir penilaian.

3) Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi kinerja pegawai, kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi pegawai.

4) Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian, misalnya faktor senioritas, kesukaan, agama kesamaan kelompok dan status sosial

5) Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran kinerja penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan paling akhir (*recensy effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir, baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

5. Penutup

Untuk mencapai tujuan organisasi agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, maka diperlukan pegawai yang berkualitas dengan ditandai oleh keahlian dan kecakapan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kerja pegawai adalah melalui pengembangan karir, mengingat pengembangan karir akan menimbulkan gairah dalam bekerja dan apabila seorang pegawai merasa semangat dalam bekerja pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dalam pengertian tersebut pengembangan karir secara tidak langsung memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

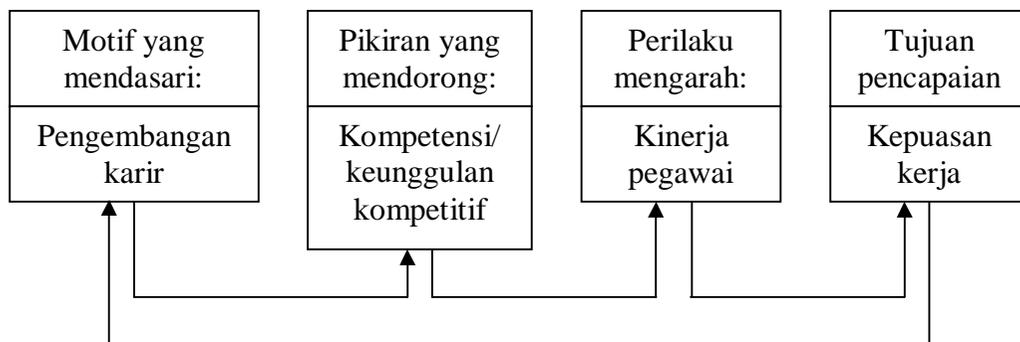
*) Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI

Salah satu untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pengembangan karir. Karena dalam upaya untuk mengembangkan karirnya, para pegawai harus selalu bekerja dengan baik sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga mereka mampu meningkatkan kinerjanya, yang pada akhirnya para pegawai tersebut memiliki kinerja yang sesuai dengan harapan instansi tersebut.

Pengembangan karir yang baik sangat diperlukan bagi instansi maupun pegawainya. Pengembangan karir dapat dijadikan pedoman bagi pegawai untuk mencapai jabatan-jabatan tertentu yang diinginkannya di dalam instansi.

Untuk menjelaskan teori tentang pengembangan karir, Kuswadi (2004:33) mengemukakan bahwa: “Pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik apabila mereka memiliki motivasi pribadi yang tinggi, setiap motif ditandai dengan keinginan yang kuat untuk mencapai jenis target tertentu, misalnya pengembangan karir”. Seperti yang digambarkan di bawah ini:

Gambar .4
Hubungan Elemen yang Mendorong Pencapaian
Goal State



Sumber: Kuswadi (2004:121)

Seperti yang dikemukakan Kuswadi (2004:33) bahwa: “Pegawai akan menghasilkan kinerja yang baik apabila mereka memiliki motivasi pribadi yang tinggi, setiap motif ditandai dengan keinginan yang kuat untuk mencapai jenis target tertentu seperti pengembangan karir”. Selanjutnya Bambang Wahyudi (1991:162) mengatakan bahwa:

Dalam rangka pengembangan karir PNS, sesuai dengan jumlah dan kualitas pegawai, harus dihubungkan dengan penempatan orang yang tepat pada jabatan dan waktu, sehingga diperoleh efisiensi dan efektivitas dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut jelaslah bahwa pengembangan karir berkaitan erat dengan peningkatan kinerja, di mana dalam pengukuran kinerja yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk menentukan pegawai pada jabatan dan pangkat yang tepat.

*) *Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Manajemen Perkantoran FPEB-UPI*

Dengan adanya pengembangan karir dan dilaksanakan dengan baik, maka setiap pegawai akan berupaya untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya, sehingga pada gilirannya akan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karirnya yang pada akhirnya cepat atau lambat akan sangat mendukung dalam proses pencapaian tujuan organisasi secara berdaya guna dan berhasil guna. Oleh karena itu, secara keseluruhan bahwa pengembangan karir baik langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja seorang pegawai.

Keadaan tersebut jelas menuntut peran dan tanggung jawab pimpinan organisasi untuk memberikan kesempatan kepada para pegawai dalam mengembangkan karirnya melalui cara-cara yang memungkinkan, sehingga secara otomatis pegawai merasa puas dalam bekerja dan bersedia untuk menampilkan prestasi kerja yang sangat optimal.

Daftar Pustaka

- Anwar, Idochi (1984). *Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Performance Guru di SMEA di Kodya Bandung*, Tesis IKIP: Bandung.
- Bernardin, H. Jhon and Russel, Joyce E.A (1993). *Human Resource Management*
- Dessler, Gary. (1997). *Human Resource Managemen*. Terjemahan Agus Darma. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, Edwin. B. (1995). *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donelly. (1994). *Organisasi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino, C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Abdi Offset.
- Handoko, T. Hani. (1992). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P M. (2002). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Kuswadi. (2004). *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, (1990). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moekijat, (1986). *Perencanaan dan pengembangan Karir Pegawai*, Bandung: Rosdakarya.
- Nitisemito, Alex (1992). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ruky.S A. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Wahyudi, Bambang. (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

*) Drs. Endang Supardi, M.Si. Dosen Prodi Menejemen Perkantoran FPEB-UPI