

## BAB II

### KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Pustaka

Pada tahun 2003 seorang mahasiswi Program Pascasarjana Fakultas Psikologi UI yang bernama Feronika Daru Asih Wikantyasti melakukan penelitian yang berjudul “Efektifitas Pelaksanaan Proses Pengembangan Karir Dalam Kaitannya dengan Proses Performance Management di PT PSC Indonesia”. Pada penelitiannya penulis memaparkan mengenai sistem *performance management* di PT. PSC Indonesia yang terdiri dari proses penilaian kinerja dan pengembangan karier dimana ternyata dirasakan timbulnya permasalahan dalam hal efektifitas pelaksanaan proses pengembangan karier pada umumnya dan khususnya dirasakan oleh beberapa departemen penunjang seperti SDM.

Pada tahun 2004 Jornalis, seorang mahasiswa Program Administrasi dan Kebijakan Publik Pascasarjana FISIP UI melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Latihan Serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Hak Kekayaan Intelektual”.

Dalam penelitiannya penulis memaparkan tentang bagaimana visi dan misi Direktorat Jendral Hak Kekayaan Intelektual yang harus dicapai berdasarkan kinerja individu yang kemudian menjelma menjadi kinerja organisasi dimana seringkali terdapat jurang pemisah antara kinerja yang ingin dicapai dengan kondisi yang nyata. Permasalahan kinerja juga dapat di sebabkan oleh pengembangan karier dan seringkali terjadi bahwa penunjukkan peserta

pendidikan dan latihan serta pengembangan karier pegawai terlepas dari kinerja yang telah dilakukan atau diberikan oleh pegawai kepada organisasi.

Pada Tahun yang sama seorang mahasiswa Ilmu Administrasi Program Pascasarjana FISIP UI, Yusnani Nasution juga melakukan penelitian mengenai “Pemanfaatan Hasil Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karier (Kasus: PT. Asuransi Jasa Indonesia(Persero) dan PT. Asuransi Bintang Tbk.)”.

Dalam penelitiannya penulis mengemukakan tentang apakah terdapat perbedaan karakteristik yang mempengaruhi strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam hal ini pengelolaan pengembangan karier dan penilaian kinerja antara perusahaan Asuransi berbentuk persero milik pemerintah yaitu PT. Asuransi Jasa Indonesia dengan perusahaan swasta yaitu PT. Asuransi Bintang Tbk.

Melihat adanya keterkaitan antara kinerja dan peningkatan karier, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul *Hubungan Antara Kinerja Dengan Peningkatan Karier Staf Back Office di PT. Sumiati Ekspor Internasional*. Berbeda dengan ketiga penelitian yang sudah dilakukan tersebut, penelitian ini lebih membahas apakah memang kinerja memiliki hubungan terhadap peningkatan karier seseorang didalam suatu perusahaan.

## **B. Konstruksi Model Teoritis**

### **B.1 Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari karier seseorang. Karena dengan adanya kinerja yang baik yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan tentu saja sedikit banyak akan berpengaruh terhadap peningkatan karier karyawan di perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Mangkunegara menyatakan pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>10</sup> Sedangkan pengertian kinerja menurut Soeprihanto dimana kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan atau telah disepakati terlebih dahulu.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 67.

<sup>11</sup> John Soerihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE, 1988), hal. 7.

## **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Goleman mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:<sup>12</sup>

- 1) **Beban kerja berlebihan:** Terlalu banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan, waktu yang terlalu singkat dan hampir tanpa dukungan karena meningkatnya kompleksitas dan tuntutan kerja. Peningkatan beban kerja dan mengurangi masa istirahat yang dibutuhkan untuk pemulihan dapat berdampak pada buruknya mutu kerja.
- 2) **Kurangnya otonomi:** Keharusan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan tetapi hampir semua tanpa hak untuk ikut memikirkan cara melaksanakan pekerjaan itu. Manajer yang campur tangan dalam hal-hal kecil membuat para pekerja frustrasi, apalagi bila mengetahui cara kerja yang lebih baik tetapi dihalangi oleh peraturan yang kaku. Kebijakan seperti ini mengurangi rasa tanggung jawab, keluwesan, dan menghambat inovasi.
- 3) **Imbalan yang tidak memadai:** Upah yang terlalu kecil untuk pekerjaan yang banyak. Akibat pengurangan tenaga kerja, penundaan kenaikan upah, dan kecenderungan beralihnya hubungan kerja menjadi kerja kontrak serta dikurangnya tunjangan kesejahteraan, orang kehilangan pengharapan bahwa gaji yang didapatkan meningkat sejalan dengan karir. Beban kerja yang berlebihan ditambah terbatasnya wewenang dan tidak terjaminnya kelangsungan pekerjaan berakibat hilangnya kenikmatan bekerja yang seharusnya ada dalam pekerjaan.

---

<sup>12</sup> Daniel Goleman, *Kecerdasan emosional Untuk mencapai Puncak Prestasi*, terj., Alex Tri Kanjtono Widodo ( Jakarta; PT Gramedia Pustaka Utama, 1999), hal 468.

- 4) Hilangnya sambung rasa: Hubungan pribadi merupakan perekat alami yang memungkinkan sebuah tim memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya, penugasan yang tidak fleksibel, menurunkan komitmen seseorang terhadap keberhasilan tim. Dengan merapuhnya hubungan, maka rasa kebersamaan yang timbul juga akan berkurang sehingga bisa menjadi penyebab konflik.
- 5) Perlakuan tidak adil: perlakuan yang tidak sama kepada tiap orang sehingga mengakibatkan kebencian, misalnya ketidakadilan dalam besarnya upah atau beban kerja yang tidak sama. Kebencian juga dapat terjadi akibat tidak adanya perbincangan yang jujur dan akibatnya hilangnya semangat untuk melaksanakan misi perusahaan.
- 6) Konflik nilai: Ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip seseorang dan tuntutan pekerjaan. Perusahaan mendorong karyawan dengan menghalalkan segala cara agar mampu bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Pekerjaan yang bertentangan dengan nilai-nilai menimbulkan demoralisasi.

Sedangkan menurut Ruki faktor yang mempengaruhi langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja antara lain:<sup>13</sup>

1. Teknologi, yang meliputi tenaga kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dihasilkan organisasi.
2. Kualitas input atau material yang dihasilkan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

---

<sup>13</sup> Ahmad S Ruki, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta; PT Gramedia Pustaka Utama, 2001) Hal. 7.

5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bisa bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang terdiri dari aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

### c. Instrumen dan Kriteria Kinerja

Didalam memahami instrumen-instrumen dari kinerja, Ivancevich mendefinisikan indikator-indikator kinerja sebagai berikut :<sup>14</sup>

1. Kuantitas Kerja (*quantity of work*): jumlah volume kerja yang diterima seorang karyawan dalam kondisi normal.
2. Kualitas Kerja (*quality of work*): meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan, atau akurasi dalam bekerja .
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of Job*) meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan.
4. Kualitas Personal (*personal quality*) meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas dan kemampuan sosial.
5. Kerjasama (*cooperation*) atau kerjasama sesama rekan kerja (*team work*) yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah diterapkan.
6. Dapat dipercaya atau diandalkan (*dependability*) meliputi kesadaran akurasi, tingkat kehadiran, periode istirahat dan sebagainya.
7. Inisiatif (*initiatives*) yaitu kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

---

<sup>14</sup> John M. Ivancevich, *Human Resources Manajemen Eight Edition*, (New York-USA, Mc Graw Hill Company Inc., 2001) Hal. 253

Sedangkan kriteria kinerja menurut AT. Sulistiyani dan Rosidah :<sup>15</sup>

1. Kualitas, menyangkut kesesuaian hasil dengan yang diinginkan.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan baik dalam nilai uang, jumlah unit dan jumlah lingkungan aktivitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektifitas biaya, menyangkut penggunaan sumber-sumber daya organisasi secara maksimal.
5. Kebutuhan supervisi, menyangkut perlunya bantuan/intervensi supervisi dalam pelaksanaan tugas karyawan.
6. Dampak interpersonal menyangkut peningkatan harga diri, hubungan baik dan kerjasama diantara teman kerja maupun bawahan.

#### **d. Prinsip dan Indikator Kinerja**

Dalam mencapai kinerja yang maksimal didasarkan pada prinsip-prinsip SMART yaitu :<sup>16</sup>

1. Specific or Stretching, sasaran kinerja seharusnya terfokus pada arah dari pekerjaan serta usaha yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Measurable, sasaran kinerja harus dapat diukur secara kuantitatif maupun secara kualitatif
3. Agreed or Achievable, sasaran kinerja harus didiskusikan, disepakati, dan dipahami dengan baik oleh atasan maupun bawahan.
4. Realistic, sasaran kinerja harus dapat dicapai dalam konteks yang sesuai dengan ketrampilan dan kemampuan serta mendapatkan dukungan sumber daya yang tersedia.
5. Time bound, sasaran kinerja harus mempunyai target waktu sehingga dapat membantu bawahan untuk memprioritaskan rencana kerja dan menggunakan sumber daya yang efektif.

<sup>15</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2003), hal. 228.

<sup>16</sup> Encyclopaedia of Pratical Management, 9<sup>th</sup> Edition : Effective Performance Appraisal, (New Delhi : Velocity Bussiness Publishing, 2000), hal. 39.

#### e. Arti Penting Penilaian Kinerja

Didalam bukunya Marihot Tua Efendi Hariandja menyatakan bahwa arti penting dari penilaian kinerja secara rinci dikemukakan sebagai berikut :<sup>17</sup>

1. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat di pakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.

---

<sup>17</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT. Grasindo, 2002), hal. 195-196.



9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

## **B.2 Karier**

### **a. Pengertian Karier**

Bagi seorang karyawan, jabatan merupakan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan yang setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu ketika seseorang memasuki dunia kerja maka orang tersebut akan bertanya apakah tujuan kariernya akan dapat di capai di tempat ia bekerja.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> MARIHOT TUA EFENDI HARIANDJA, *Op Cit*, hal.219.

Dalam definisi Super, karier adalah jalannya peristiwa-peristiwa kehidupan; sekuensi okupasi-okupasi dan peranan-peranan kehidupan lainnya yang keseluruhannya menyatakan tanggung jawab seseorang kepada pekerjaan dalam; keseluruhan pola perkembangan dirinya; serangkaian posisi yang diberi upah atau tidak berupah yang diduduki seseorang sejak remaja sampai pensiun, yang mana okupasinya hanya satu; mencakup peranan-peranan yang berkaitan dengan pekerjaan seperti misalnya mereka sebagai pelajar, karyawan, pensiunan dan bersama-sama dengan peranan-peranan pelengkap seperti kesenangan, yang berkaitan dengan keluarga dan kewarganegaraan.<sup>19</sup>

#### **b. Perencanaan Karier**

Perencanaan karier dalam suatu perusahaan merupakan salah satu jalan untuk membantu seorang karyawan untuk dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan terhadap peningkatan kariernya. Perencanaan karier karyawan merupakan tahapan pembinaan karyawan yang mengandung dua kepentingan yakni kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Bagi organisasi, perencanaan karier menunjukkan adanya kaderisasi dalam kerangka mempersiapkan karyawan yang bermutu disetiap jenjang jabatan. Sedangkan bagi karyawan, menunjukkan adanya kepastian hari depan yang dapat menggugah semangat pengabdian dan prestasi kerja. Perencanaan karier diperlukan bagi setiap karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan karier yang ada.

---

<sup>19</sup> Mohammad Thayeb Manrihu, *Pengantar Bimbingan dan Konseling Karier*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1992), hal. 31.

Oleh sebab itu, dalam perencanaan karier seorang karyawan perlu belajar sebanyak mungkin minat, kecerdasan dan ketrampilan masing-masing.<sup>20</sup>

Menurut Irawan manfaat perencanaan karier menyatakan antara lain sebagai berikut :<sup>21</sup>

1. Mengembangkan potensi karyawan yang dapat dipromosikan. Hal ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan potensi pegawai, terutama mereka yang giat dan sungguh-sungguh.
2. Menurunkan perputaran pegawai. Perhatian terhadap karier individual akan meningkatkan kesetiaan terhadap organisasi tempat pegawai bekerja dan akan menurunkan tingkat perputaran karyawan dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Mengungkapkan potensi pegawai. Adanya perencanaan karier yang jelas akan mendorong para pegawai secara individual ataupun kelompok untuk menggali kemampuan dalam rangka mencapai sasaran karier yang diinginkan.
4. Mendorong semangat kerja pegawai untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi pegawai dapat dipelihara.
5. Memuaskan pegawai karena adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individual. Apabila pegawai merasa puas, mereka akan terus-menerus meningkatkan kemampuan untuk bekerja lebih baik sesuai dengan keinginan organisasi.

---

<sup>20</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi ke-2 (Yogyakarta : BPFE, 2000), hal. 127.

<sup>21</sup> Prasetya Irawan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : STIA-LAN Press, 2000), hal. 180.

### c. Pengembangan karier

Pada kenyataannya implementasi dari perencanaan karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.<sup>22</sup> Pengembangan karier membantu masing-masing orang merencanakan masa depan karier mereka dalam organisasi.

Menurut pendapat Cenzo dan Robbins menyatakan bahwa hasil-hasil yang positif yang didapatkan dari sebuah program pengembangan karier yang dirancang dengan baik adalah sebagai berikut :<sup>23</sup>

- a. Untuk organisasi
  1. Organisasi/perusahaan menemukan karyawan yang berbakat
  2. Organisasi/perusahaan mampu menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat yang besar
  3. Organisasi/ perusahaan memberikan kesempatan kepada kaum minoritas dan perempuan untuk bertumbuh dan berkembang
  4. Mengurangi stres karyawan
  5. Mempertinggi budaya
  6. Mengedepankan keinginan baik organisasi/perusahaan

---

<sup>22</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan ke-1 (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2004), hal.420.

<sup>23</sup> David A Decenzo & Stephen P. Robbins, *Human Resources Management, 4th edition* (New York : John Wiley & Sons Inc., 1993), hal. 291-295.

b. Bagi individu/ karyawan

Kesuksesan karier seseorang tidak dilihat dari besarnya pendapatan ataupun tingkatan yang dimiliki. Namun, kesuksesan karier dapat dinilai melalui penggunaan potensi yang dimiliki, melihat kesempatan untuk berkembang dan mempunyai kemampuan yang baik.

Pengembangan karier akan mempunyai manfaat besar bagi karyawan dan perusahaan meliputi antara lain :<sup>24</sup>

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan mutasi atau promosi.
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Terdapat faktor yang mendorong seorang karyawan untuk mendapatkan kesempatan dalam pengembangan karier, yaitu :<sup>25</sup>

1. Untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar.
2. Untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam.
3. Keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan.

---

<sup>24</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management, Suatu Pendekatan Mikro Dalam Tanya Jawab*, (Jakarta:Djambatan), 1996, hal: 553.

<sup>25</sup> *Ibid*, hal 557.

4. Keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyawannya
5. Keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih mengembangkan potensi diri.

Dengan demikian, karyawan maupun perusahaan mempunyai cara pandang yang berbeda mengenai pengembangan karier seseorang. Bagi karyawan, pengembangan karier ini lebih difokuskan untuk membantu karyawan dalam mengidentifikasi tujuan-tujuan utama karyawan tersebut dan untuk menentukan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sedangkan bagi perusahaan, pengembangan karier meliputi pencarian jejak karier dan pengembangan tangga dari jenjang karier karyawan tersebut.

Berkaitan dengan tanggung jawab pengembangan karier, Dessler memberikan beberapa ihtisar peran-peran yang berbeda yang dimiliki oleh setiap individu, manajer/pimpinan dan organisasi dalam pengembangan karier :<sup>26</sup>

1. Individu

- Terimalah tanggung jawab untuk karir anda sendiri
- Taksirlah minat, ketrampilan, dan nilai anda
- Carilah informasi dan rencana karier
- Manfaatkanlah peluang pengembangan karier
- Berbicaralah dengan pimpinan anda tentang karier anda
- Ikutilah seluruh rencana karier yang realistik

---

<sup>26</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Jakarta : Prenhallindo, 1997), hal. 46

## 2. Manajer/ pimpinan

- Berikan umpan balik kinerja yang tepat waktu
- Berikan dukungan dan penilaian pengembangan
- Berpartisipasilah dalam diskusi pengembangan karier
- Dukunglah rencana pengembangan karier pegawai

## 3. Organisasi

- Komunikasikan, misi, kebijakan dan prosedur
- Berikanlah peluang pelatihan dan pengembangan
- Berikan informasi karier dan program karier
- Tawarkan suatu keaneka ragaman pilihan karier

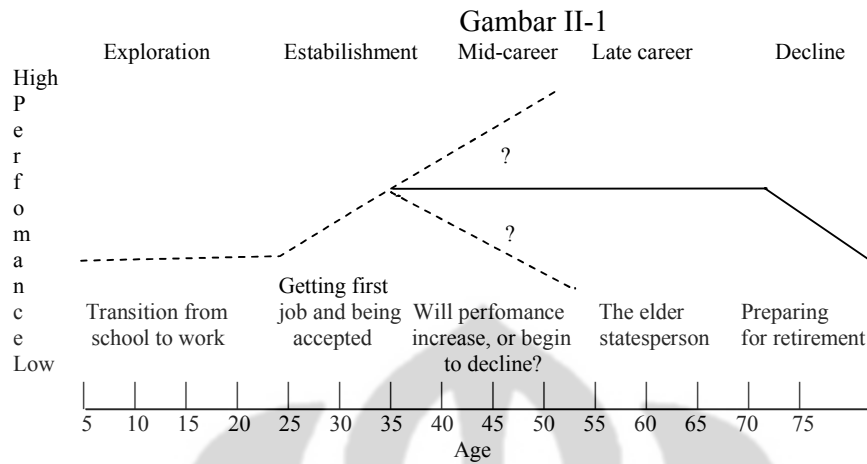
### **B. 3 Pengaruh Kinerja Terhadap Karier**

Setelah melihat gambaran kinerja dan karier dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja menimbulkan hubungan positif terhadap peningkatan karier. Dimana hasil penilaian kinerja dapat dipakai untuk keputusan di bidang karier seseorang.

Hubungan antara kinerja dengan peningkatan karier juga dapat diamati dalam *traditional career stages* yang dinyatakan oleh David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins sebagai berikut :<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Human Resource Management*, (New York : John Wiley & Sons, Inc., 2002), hal. 245.



Sumber : David A. Decenzo dan Stephen P. Robbins, *Human Resource Management Seventh Edition*, John Willey & Sons, Inc., 2002, hal. 245.

Pada gambar di atas dapat diamati dalam mid-career Decenzo dan Robbins menyatakan bahwa

*“Many people do not face their first severe career dilemmas until they reach the mid-career stage. This is a time when individuals may continue their prior improvement in performance, level off, or begin to deteriorate.”*<sup>28</sup>

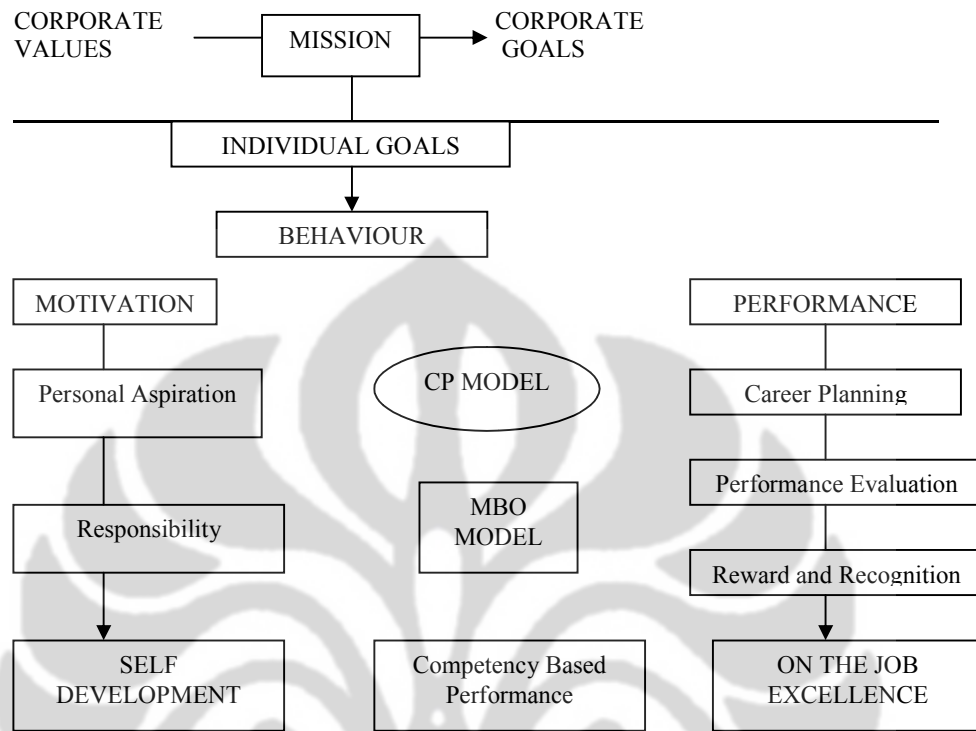
Sedangkan Ganesh Shermon dalam bagan Competency Based Performance menunjukkan bahwa :<sup>29</sup>

<sup>28</sup> *Ibid*, hal. 247.

<sup>29</sup> Ganesh Shermon, *Competency Based HRM*, (Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004), hal. 373.



Gambar II-2



Sumber : Ganesh Shermon, *Competency Based HRM*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2004, hal. 373.

Dari bagan tersebut dapat diamati bahwa dengan adanya *performance* yang baik maka *career planning* akan dapat terbentuk dengan baik pula. Dimana Ganesh Shermon menyatakan masa depan yang menentukan dan potensial penilaian di dalam jangka panjang dan pendek untuk membuat awal identifikasi tentang kinerja yang tinggi, pekerjaan sesuai jalur, monitoring masukan, menghasilkan role model, daftar berbagai kemungkinan bagi pertumbuhan, pergerakan ke samping, pengembangan silang fungsional, pengembangan para

pemimpin untuk masa depan dan perencanaan untuk rangkaian pada berbagai langkah.<sup>30</sup>

Selain itu Ganesh Shermon juga menyatakan dasar dari perencanaan yang bersifat membangun untuk masa depan adalah suatu evaluasi dari pencapaian hadir dari bawahan.<sup>31</sup>

- Mendengarkan penilaian diri dari bawahan.
- Menyajikan suatu evaluasi tentang pencapaian pekerjaan dari bawahan.
- Mendiskusikan area perbedaan tentang kinerja dan bekerja untuk mencapai persetujuan.
- Meneliti penyebab tidak sampainya pencapaian kinerja
- Membantu individu membangun suatu rencana karier
- Membantu individu memahami di mana peluang dapat ditemukan untuk pengembangan dan belajar.

### C. Model Analisis

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan suatu hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen merupakan faktor yang menyebabkan suatu hubungan, sedangkan variabel dependen adalah faktor yang diakibatkan oleh hubungan variabel independen.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibid*, hal. 374.

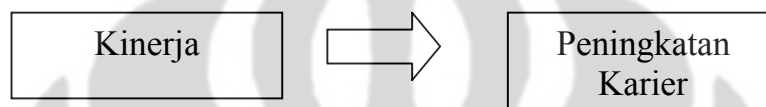
<sup>31</sup> *Ibid*, hal. 427.

<sup>32</sup> Usman Husnaini dan Poernomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hal. 9.

Variabel yang muncul dalam permasalahan ini adalah kinerja dan peningkatan karier. Variabel independen yang akan diteliti adalah kinerja sedangkan variabel dependen yang dipengaruhi adalah peningkatan karier.

Hubungan kedua variabel tersebut di gambarkan sebagai berikut :<sup>33</sup>

Gambar II-3  
Model Analisis



Sumber : Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 68.

#### D. Asumsi

Pada penelitian ini asumsi hubungan antara variabel independen dengan dependen adalah asimetris atau searah karena dengan mendeskripsikan bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lain,<sup>34</sup> yaitu variabel kinerja memiliki hubungan dengan peningkatan karier karyawan. Hubungan antara kedua variabel tersebut akan diukur dengan menggunakan alat ukur statistika, yaitu korelasi rho spearman, yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam metode penelitian.

---

<sup>33</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 68.

<sup>34</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006), hal. 69.

## **E. Hipotesis**

Hipotesis menjadi pembatas ruang lingkup serta pengarah pada suatu penelitian. Suatu hipotesis merupakan pernyataan tentang adanya suatu hubungan tertentu antara variabel-variabel yang digunakan.<sup>35</sup>

Hipotesis penelitian yang akan diuji dalam penelitian ini adalah hubungan antara kinerja dengan peningkatan karier staf back office di PT. Sumiati Ekspor Internasional yang disajikan sebagai berikut :

Ho : Tidak ada hubungan kinerja dengan peningkatan karier

Ha : Ada hubungan kinerja dengan peningkatan karier

## **F. Operasionalisasi Konsep**

Didalam penelitian ini akan dilihat hubungan antara kinerja dengan peningkatan karier. Untuk memperjelas batasan masing-masing variabel tersebut, maka di jabarkan kedalam definisi operasional variabel sebagai berikut :

1. Dari variabel kinerja indikator yang muncul adalah volume pekerjaan bisa diterima di bawah kondisi-kondisi normal, melalui/selesai, kerapihan dan ketelitian bekerja, pemahaman faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan, penampilan kepribadian, ramah-tamah, kepemimpinan dan integritas, kemampuan dan kesediaan untuk bekerjasama, atasan dan bawahan saling mengisi untuk mencapai tujuan. Supaya variabel tersebut dapat diukur maka perlu dioperasionalkan secara konseptual sebagaimana tersaji dalam tabel berikut :

---

<sup>35</sup> Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1994), hal. 24.

Tabel II-1

## Operasionalisasi Konsep Variabel Kinerja

Variabel	Indikator	Skala
Kinerja	Mampu menyelesaikan volume pekerjaan yang telah ditetapkan	Ordinal
	Melakukan pekerjaan dengan teliti	Ordinal
	Melakukan pekerjaan dengan akurat	Ordinal
	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Ordinal
	Pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan	Ordinal
	Berpenampilan sopan	Ordinal
	Memiliki kepribadian dan sikap yang baik	Ordinal
	Memiliki jiwa kepemimpinan	Ordinal
	Kemampuan untuk membina hubungan sosial	Ordinal
	Mampu bekerja sama dalam unit kerja	Ordinal
	Berkoordinasi antar unit kerja	Ordinal
	Memberi dukungan sesama rekan kerja	Ordinal
	Saling membantu memecahkan masalah	Ordinal
	Menghindari konflik kerja	Ordinal
	Memiliki kesadaran terhadap akurasi dalam pekerjaan	Ordinal
	Memiliki tingkat kehadiran yang tinggi	Ordinal
	Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab,	Ordinal
	Meningkatkan kinerja	Ordinal
	Memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri	Ordinal

Sumber : John M. Ivancevich, *Human Resource Managemen Eight Edition*, (New York-USA, Mc Graw Hill Company Inc., 2001) Hal. 253

2. Sedangkan dari variabel karier indikator yang muncul antara lain :  
 meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar, meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam, keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan, keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyawannya, keinginan untuk bekerja lebih mandiri sehingga lebih mengembangkan potensi diri.

Tidak berbeda dari variabel kinerja, maka variabel karier ini perlu di operasionalkan secara konseptual sebagaimana tersaji pada tabel berikut ini :

Tabel II-2  
 Operasionalisasi Konsep Variabel Peningkatan Karier

Variabel	Indikator	Skala
Karier	Meningkatkan kemampuan manajerial dalam memikul tanggung jawab yang lebih besar	Ordinal
	Meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam	Ordinal
	Keinginan untuk memperoleh adanya jaminan kestabilan dalam pekerjaan	Ordinal
	Keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan karyawannya	Ordinal
	Keinginan untuk bekerja lebih mandiri sehingga lebih mengembangkan potensi diri	Ordinal

Sumber : Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management, Suatu Pendekatan Mikro Dalam Tanya Jawab*, (Jakarta:Djambatan), 1996, hal: 557.

## G. Metode Penelitian

### G.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Creswell memberikan definisi mengenai pendekatan kuantitatif yaitu:<sup>36</sup>

*a quantitative study, is consistent with the quantitative paradigm, is an inquiry into a social or human problem, based on testing a theory composed of variables, measured with number and analyzed with statistical procedures, in order to determine whether the predictive generalizations of theory hold true.*

Burns dan Grove dalam Danim mengatakan bahwa fokus penelitian kuantitatif diidentifikasi sebagai .<sup>37</sup>

- a. Pengembangan ilmu-ilmu keras
- b. Proses kerjanya berlangsung ringkas, sempit dan reduksionistik (reduksi berarti melakukan pembedahan atas sesuatu menjadi bagian-bagian yang bagian itu dapat diuji secara kuantitatif);
- c. Ketat dalam objektivitas
- d. Penalaran logis dan deduktif. Penelitian kuantitatif bersifat logis dan menggunakan penalaran deduktif jika peneliti menguji hal-hal khusus untuk membuat generalisasi.
- e. Basis pengetahuan kausalistis yaitu menguji hubungan antar fenomena dan menentukan kausalitas dari variabel-variabel;
- f. Menguji atau mengubah teori (penelitian melakukan kontrol atau variabel penelitian, menerapkan kontrol yang ketat atas dasar teori, kerangka berpikir, instrumen, teknik analisis, penarikan kesimpulan, penyusunan rekomendasi, dan lain-lain);

---

<sup>36</sup> John W. Creswell, *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches* (California:Thosand Oaks Sage Publication, 1994), hal. 1-2.

<sup>37</sup> Husein Umar, *Desain penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 3

- g. Menggunakan instrumen pengumpul data yang akan menghasilkan data numerikal
- h. Elemen dasar analisis adalah angka
- i. Analisis menggunakan metode statistika
- j. Melakukan generalisasi

## **G.2 Tipe penelitian**

Penelitian ini termasuk kedalam penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel, yakni variabel kinerja dengan peningkatan karier.

Dengan penelitian ini, peneliti bisa menjawab “apakah A memiliki hubungan dengan B”<sup>38</sup> Sebagai variabel bebasnya adalah kinerja dan variabel terikatnya adalah peningkatan karier.

## **G.3 Populasi penelitian**

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian.<sup>39</sup> Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara kinerja dengan peningkatan karier di PT. Sumiati Ekspor Internasional, populasi ini adalah 72 staf back office PT. Sumiati Ekspor Internasional.

---

<sup>38</sup> Prasetya Irawan, *Logika dan Prosedur Penelitian*, (Jakarta : STIA-LAN, 1999), hal. 61.

<sup>39</sup> HM. Sumarsono, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2004), hal.49.



#### **G.4 Teknik penarikan sampling**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>40</sup> Dalam penelitian ini digunakan teknik total sampling 72 orang staf back office akan digunakan dalam menganalisis hubungan antara kinerja dengan peningkatan karier. Jika total sampling digunakan maka tidak perlu ditarik sampel.

#### **G.5 Teknik pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi penelitian. Dan juga penelitian melakukan wawancara dengan Direktur Utama PT. Sumiati Ekspor Internasional dan *Manager Human Resource Departement* PT. Sumiati Ekspor Internasional agar mengetahui apakah kinerja memiliki hubungan dengan peningkatan karier staf back office di PT. Sumiati Ekspor Internasional.

#### **G.6 Teknik Analisa Data**

Untuk mengetahui tingkat signifikansi, maka dapat dilihat nilai  $\rho$  (*probability value/ critical value*), nilai  $\rho$  merupakan nilai yang memberitahukan seberapa besar resiko kesalahan apabila menolak  $H_0$ , jadi besarnya resiko ini dinyatakan oleh nilai  $\rho$ , apabila nilai  $\rho < \alpha$  maka dikatakan signifikan atau  $H_0$  di tolak, berarti ada hubungan antara variabel kinerja dan peningkatan karier, dan apabila  $\rho > \alpha$  maka dikatakan tidak signifikan atau  $H_a$

---

<sup>40</sup> W. Lawrence Neuman, *Survey Research Metodology about Qualitative and Quantitative Approaches*, (London : Allyn&Bacon, 1997), hal.231.

diterima berarti tidak ada hubungan antara variabel kinerja dan peningkatan karier.<sup>41</sup> Data-data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah dengan program SPSS 15. Indikator variabel kinerja dan peningkatan karier dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tingkat pengukuran yang seragam yaitu ordinal.

Angka yang diberikan pada pengukuran ordinal ini hanya memberikan urutan (ranking) namun tidak menyatakan mengenai kepastian jarak antar ranking.<sup>42</sup> Skala ini digunakan untuk membedakan suatu kategori dengan kategori lainnya dari suatu variabel, tidak ada tingkatan atau jarak.<sup>43</sup> Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer variabel kinerja dan peningkatan karier adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala model likert.

Skala likert yaitu suatu pernyataan yang memungkinkan tingkat frekuensi keseringan/tidak pernah, kesetujuan/ketidaksetujuan, tingkat tinggi/rendah dari jawaban responden.<sup>44</sup> Dalam penelitian ini rentang skala dan skornya adalah sebagai berikut :

Tabel II-3  
Skor Penelitian Indikator  
Variabel Kinerja dan Peningkatan Karier

Jawaban Responden	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

<sup>41</sup> Ating Sumantridan Sambas Ali Muhidin, *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*, (Bandung : Pusaka Setia, 2006), hal. 162

<sup>42</sup> Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta : Gramedia, 2002), hal. 21.

<sup>43</sup> Freddy Rangkuti, *Riset Pemasaran, cetakan ke-5*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 65

<sup>44</sup> John W, Creswell, *op cit*, hal. 98.

Pada penelitian ini yang digunakan adalah skala ordinal. Skala ini digunakan untuk membedakan suatu kategori lainnya dari suatu variabel, tidak ada tingkatan atau jarak.<sup>45</sup>

Penulis menggunakan analisis dengan korelasi Rank-Order (*Spearman's Rho Rank-Order Correlation*), karena teknik ini digunakan untuk mencari koefisien korelasi antara data ordinal dan data ordinal lainnya. Dalam bukunya Moh. Nazir menyatakan bahwa jika pengamatan dari 2 variabel, X dan Y dalam bentuk skala ordinal, maka derajat korelasi yang dicari dengan koefisien korelasi Spearman.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Freddy Rangkuti, *op cit*, 2002, hal. 65.

<sup>46</sup> Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, ( Jakarta : Ghalia Indonesia, 2003), hal. 453