

DISERTASI

**DETERMINAN PENGEMBANGAN KARIR DOSEN
PADA PERGURUAN TINGGI DI SAMARINDA**

*Determinants of Lecturer Career Development
in Higher Education Institutions in Samarinda*

DIRGA LESTARI AS



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

DISERTASI

DETERMINAN PENGEMBANGAN KARIR DOSEN PADA PERGURUAN TINGGI DI SAMARINDA

Determinants of Lecturer Career Development in Higher Education Institutions in Samarinda

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**DIRGA LESTARI AS
PO500309063**



kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

DISERTASI

**DETERMINAN PENGEMBANGAN KARIR DOSEN
PADA PERGURUAN TINGGI DI SAMARINDA**

Disusun dan diajukan oleh :

**DIRGA LESTARI AS
P0500309063**

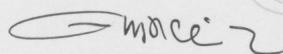
Telah dipertahankan di depan panitia Promosi Doktor
pada tanggal 6 November 2013
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

UNIVERSITAS HASANUDDIN

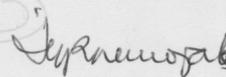
Menyetujui
Tim Promotor,



Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA
Promotor



Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si
Ko-Promotor



Dr. Muh. Idrus Taba, SE.,M.Si
Ko-Promotor

Ketua Program Studi S3
Ilmu Ekonomi,



Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Ir. Mursalim

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dirga Lestari AS
NIM : P0500309063
Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul

Determinan Pengembangan Karir Dosen Pada Perguruan Tinggi Di Samarinda

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 01 Oktober 2013

Yang membuat pernyataan

Dirga Lestari AS

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Disertasi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada program Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya disertasi ini. Ucapan terima kasih dan penghormatan sebesar-besarnya penulis sampaikan secara tulus kepada Prof. Dr. Djabir Hamzah, Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si dan Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si sebagai tim promotor atas kearifan dan kebijaksanaannya dalam membimbing serta waktu yang telah diluangkan untuk mengarahkan, senantiasa mendukung, memotivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan. Dan penulis menyampaikan terima kasih pula kepada Prof. Dr. A. Wahid Syafar, SE., M.Si., MT, Prof. Dr. Muh. Saleh, MS, Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si, Prof. Dr. Haris Maupa, SE., M.Si, Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si, Dr. Sumardi, SE., M.Si, Dr. Ria Mardiana Yusuf, SE., M.Si selaku tim penilai dan penguji eksternal yang telah memberikan arahan, pemikiran dan semangat bagi penulis.

Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada Prof. Dr. Dr. Idrus A. Paturusi selaku rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr Ir. Mursalim selaku direktur program pascasarjana dan para asisten direktur beserta stafnya. Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE., MS., Ak sebagai dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Rektor Universitas Mulawarman, Prof. Dr. Zamruddin Hasid, SE., SU dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Dr. Anis Rachma Utary, SE., M.Si., Ak beserta seluruh civitas akademika Universitas

Mulawarman. Rektor UNTAG dan Direktur Polnes Samarinda. Teman-teman dari seluruh angkatan 2007, 2008, 2009 dan 2010, terima kasih atas kebersamaan, kerjasama dan semangat seperjuangannya. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Teristimewa dengan segala cinta kasih dan doa yang tulus, kepada kedua pasang orang tua penulis, suami, anak-anak tercinta beserta saudara-saudara penulis atas pengorbanan dan restunya selama ini. Terima kasih telah menjadi bagian dari hidup penulis dan selalu ada untuk penulis.

Disertasi ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari segala pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam disertasi ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis. Kritik dan saran yang membangun diharapkan demi perbaikan kesederhanaan disertasi ini.

Makassar, 01 Oktober 2013

Penulis

ABSTRAK

DIRGA LESTARI AS. *Determinan Pengembangan Karir Dosen pada Perguruan Tinggi di Samarinda* (dibimbing oleh Djabir Hamzah, Siti Haerani, dan IdrusTaba).

Penelitian ini bertujuan (1) menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik personal terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen, (2) kompetensi terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen, (3) budaya organisasi terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen, (4) motivasi terhadap kinerja dan pengembangan karir dosen, dan (5) kinerja terhadap pengembangan karir dosen.

Penelitian ini menggunakan data primer (survei Agustus-Desember, 2012). Populasi adalah dosen pegawai negeri sipil pada PTN dan PTS di Samarinda. Sampel sebesar 300 responden dipilih dengan menggunakan metode *stratified nonproportional random sampling* dengan menggunakan metode analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, i. karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen; ii. karakteristik Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; iii. karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dosen. *Kedua*, i. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen; ii. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; iii. kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan karir dosen. *Ketiga*, i. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dosen; ii. budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja dosen; iii. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dosen. *Keempat*, i. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen; ii. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Dosen. *Kelima*, Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dosen.

Kata kunci: pengembangan karir, kinerja, motivasi, budaya organisasi, kompetensi dan karakteristik individu



ABSTRACT

DIRGA LESTARI AS. *Determinants of Lecturers' Career Development in Higher Education Institutions in Samarinda* (supervised by Djabir Hamzah, Siti Haerani and Idrus Taba).

The research aimed to examine and analyse: (1) the impact of the personal characteristics on the lecturers' motivation, performance and career development; (2) the competence on the lecturers' motivation, performance and career development; (3) the organization culture on the lecturers' motivation, performance and career development; (4) the motivation on the lecturers' performance and career development; (5) the performance on the lecturers' career development.

The research used the primary data (survey in August – December 2012). Population was the civil servant lecturers in the State and Private Higher Education Institutions in Samarinda. Samples were as many as 300 respondents who were selected by using the *stratified non-proportional random sampling* method. The research also used the analysis method of SEM (*Structural Equation Model*).

The research result indicates that: (1). i. the personal characteristics have the positive and significant impact on the lecturers' work motivation; ii. The personal characteristics have the positive and significant influence on the lecturers' performance; iii. The personal characteristics have the positive and significant effect on the lecturers' career development; (2) i. The competence has the positive and significant effect on the lecturers' work motivation; ii. The competence has the positive and significant impact on the lecturers' performance; iii. The competence has the positive but insignificant on the lecturers' career development; 3. i. The organization culture has the positive and significant effect on the lecturers' work motivation; ii. The organization culture has the positive but insignificant impact the lecturers' performance; iii. The organization culture has the positive and significant influence on the lecturers' career development; 4. i. The work motivation has the positive and significant effect on the lecturers' performance; ii. The work motivation has the positive and significant impact on the lecturers' career development; 5. The performance has the positive and significant influence on the lecturers' career development.

Key-words: Career development, performance, motivation, organization culture, competence, and personal characteristics.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	18
1.4 Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Karakteristik Personal	20
2.2 Kompetensi.	24
2.3 Budaya Organisasi.	29
2.4 Motivasi Kerja.	34
2.5 Kinerja.	42
2.6 Pengembangan Karir.	49
2.7 Hubungan Antar Variabel Penelitian.	54
2.8 Penelitian Terdahulu	72
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual	79
3.2 Hipotesis Penelitian	91
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Rancangan Penelitian	93
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.	93
4.3 Populasi dan Sampel	94
4.4 Jenis dan Sumber Data	96
4.5 Metode Pengumpulan Data	96
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	97
4.7 Teknik Analisis Data	104
BAB V HASIL PENELITIAN	
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	110
5.2 Karakteristik Responden	115
5.3 Analisis Statistik Deskriptif	118
5.4 Analisis Hasil Penelitian.	130

BAB VI PEMBAHASAN	
6.1.1 Pengaruh Karakteristik Personal terhadap Motivasi	147
6.1.2 Pengaruh Karakteristik Personal terhadap Kinerja	149
6.1.3 Pengaruh Karakteristik Personal terhadap Pengembangan	151
6.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi	155
6.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja	157
6.2.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir	164
6.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi	166
6.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	166
6.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengembangan Karir	170
6.4.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	173
6.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan Karir	174
6.5 Pengaruh Kinerja terhadap Pengembangan Karir	176
BAB VII PENUTUP	
7.1 Kesimpulan	179
7.2 Implikasi Penelitian	184
7.3 Keterbatasan Penelitian	186
7.4 Saran	188
DAFTAR PUSTAKA	xiii
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xiv

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.1	Distribusi Prosentase Dosen PT Samarinda (Unmul, Polnes & Untag) Menurut Jenjang Pendidikan	18
1.2	Distribusi Prosentase Dosen PT Samarinda (Unmul, Polnes & Untag) Berdasarkan Jabatan Fungsional	20
1.3	Data Dosen PT Samarinda (Unmul, Polnes & Untag) Yang Telah Memperoleh Sertifikasi	23
4.1	Populasi Jumlah Dosen PT Samarinda (Unmul, Polnes & Untag)	114
4.2	Jumlah Populasi dan Sampel Dosen PT Samarinda (Unmul, Polnes & Untag)	116
4.3	Kriteria Kelayakan Permodelan Persamaan Struktural (<i>Goodness Of Fit Index</i>)	131
5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik Individu	138
5.2	Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian	141
5.3	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Karakteristik Personal	142
5.4	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Kompetensi	144
5.5	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Budaya Organisasi	146
5.6	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Motivasi Kerja	148
5.7	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Kinerja	149
5.8	Distribusi Frekuensi Indikator Variabel Pengembangan Karir	151
5.9	Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit Indices</i> Karakteristik Personal, Kompetensi Dosen dan Budaya Organisasi	158
5.10	Loading Faktor (λ) Pengukuran Karakteristik Personal, Kompetensi Dosen dan Budaya Organisasi	159

5.11	Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit Indices</i> Motivasi, Kinerja dan Pengembangan Karir Dosen	161
5.12	Loading Faktor (λ) Pengukuran Motivasi, Kinerja dan Pengembangan Karir Dosen	162
5.13	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Indices Overall Model	164
5.14	Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Indices Overall Model	165
5.15	Pengujian Hipotesis	166

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
2.1	Model Kompetensi Individu	35
2.2	Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja	48
2.3	Hierarki Motivasi Kerja	50
2.4	Model Kinerja Organisasi	58
3.1	Kerangka Proses Berpikir	101
3.2	Kerangka Konseptual	106
5.1	Pengukuran Model Hubungan Variabel Karakteristik Personal, Kompetensi Dosen, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja dan Pengembangan Karir Dosen	164
5.2	Pengukuran Model Hubungan Variabel Karakteristik Personal, Kompetensi Dosen, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja dan Pengembangan Karir Dosen	165

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan Tinggi sebagai salah satu instrumen pendidikan nasional diharapkan dapat menjadi pusat penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan tinggi serta pemeliharaan, pembinaan dan pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian sebagai suatu masyarakat ilmiah yang dapat meningkatkan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional seperti yang tercantum dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS), penyelenggara pendidikan tinggi nasional yang berlaku di Indonesia dilakukan oleh pemerintah melalui Perguruan Tinggi Negeri (PTN), Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK), Perguruan Tinggi Agama (PTA), maupun swasta melalui Perguruan Tinggi Swasta (PTS).

Berbicara mengenai peningkatan kualitas pendidikan tinggi, tentunya tidak boleh lepas dari peningkatan kualitas sumber daya utamanya yaitu dosen. Dosen sebagai tenaga edukatif pada perguruan tinggi yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar di perguruan tinggi dengan tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab di bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Tiga tugas pokok tersebut dikenal dengan sebutan Tri Dharma Perguruan Tinggi (UU-RI No.2 Tahun 1989 pasal 27 ayat 3).

Melihat misi pokok perguruan tinggi adalah mengembangkan, mengalihkan dan menerapkan pengetahuan melalui pengamalan tridharma, menempatkan dosen sebagai sumber daya yang utama. Dosen sangat menentukan mutu pendidikan dan lulusan yang dilahirkan perguruan tinggi tersebut, di samping secara umum kualitas perguruan tinggi itu sendiri. Jika para dosennya bermutu tinggi, maka kualitas perguruan tinggi tersebut juga akan tinggi, demikian pula sebaliknya. Sebaik apapun program pendidikan yang dicanangkan, bila tidak didukung oleh para dosen bermutu tinggi, maka akan berakhir pada hasil yang tidak memuaskan. Hal itu karena untuk menjalankan program pendidikan yang baik diperlukan para dosen yang juga bermutu baik. Dengan memiliki dosen-dosen yang baik dan bermutu tinggi, perguruan tinggi dapat merumuskan program serta kurikulum termodern untuk menjamin lahirnya lulusan-lulusan yang berprestasi dan berkualitas istimewa.

Peran dosen sebagai fasilitator dalam proses belajar mengajar turut memberikan kontribusi terhadap kualitas pendidikan di suatu perguruan tinggi. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, setiap dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan oleh satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik sesuai dengan Undang-undang adalah minimum berpendidikan Magister (S-2) untuk pendidikan pada program Diploma atau program Sarjana; dan berpendidikan Doktor (S-3) untuk program Pascasarjana. Selain itu, dosen juga dipersyaratkan memiliki jabatan akademik sekurang-kurangnya asisten ahli. Guru Besar atau profesor adalah jabatan

fungsional tertinggi bagi dosen yang masih mengajar di lingkungan satuan pendidikan tinggi.

Dengan demikian perlu adanya pembinaan karir kepangkatan dan jabatan fungsional dosen dalam rangka meningkatkan profesionalisme dosen. Oleh karena itu pemerintah mengeluarkan Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/KEP/MK.WASPAN/8/1999, tanggal 24 Agustus 1999 serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya. Dalam rangka peningkatan kualitas jabatan akademik dosen, beberapa persyaratan khusus dan penyesuaian kembali besarnya nilai angka kredit untuk bidang-bidang tertentu telah pula dilakukan melalui peraturan perundang-undangan. Persyaratan khusus dan perubahan angka kredit dimaksud adalah :

1. Persyaratan harus memiliki kualifikasi akademik Doktor (S3) untuk menduduki jabatan akademik Lektor Kepala atau Profesor.
2. Kenaikan jabatan akademik dosen untuk menjadi :
 - a. Lektor minimal wajib memiliki karya ilmiah yang diterbitkan pada jurnal ilmiah;
 - b. Lektor kepala minimal wajib memiliki karya ilmiah yang diterbitkan pada jurnal nasional terakreditasi; dan
 - c. Profesor wajib memiliki karya ilmiah yang diterbitkan pada jurnal internasional bereputasi.
3. Kenaikan jabatan akademik dosen dari Lektor Kepala ke Profesor bisa dilakukan paling kurang 3 (tiga) tahun setelah memperoleh gelar Doktor (S3) serta bertugas minimal sepuluh tahun sebagai dosen.

Berbagai upaya yang terencana dan sistematis untuk meningkatkan kualitas dosen di Indonesia perlu terus diupayakan. Dengan dikeluarkannya keputusan tersebut diharapkan dapat menjadi petunjuk atau pedoman bagi dosen dalam meniti karirnya dan bagi perguruan tinggi atau lembaga lain yang terkait dalam membina karir kepangkatan dan jabatan dosen. Namun beberapa peraturan tentang pedoman operasional penilaian angka kredit kenaikan jabatan fungsional dosen ke lektor kepala dan guru besar (profesor) yang dikeluarkan oleh DIKTI tersebut terlalu mengikat dan terasa menghambat pengembangan karir dosen. Misalnya peraturan yang memberikan batasan kinerja maksimum kepada dosen yang disebut sebagai batas kepatutan. Singkatnya, dalam aturan tersebut diatur standar tentang batas kepatutan banyaknya atau volume kegiatan untuk setiap kegiatan tridharma perguruan tinggi. Hal ini berarti, aturan batas kepatutan ini akan mengurangi produktifitas karya ilmiah dosen yang sebenarnya sudah relatif sedikit. Seorang dosen yang sebenarnya bisa mempublikasikan dua atau lebih dalam satu semester akan lebih memilih untuk menundanya atau mengaturnya sehingga dalam satu semester hanya satu.

Juga peraturan tentang kewajiban menulis jurnal internasional untuk mendapatkan gelar Doktor (S3) walaupun kuliah di dalam negeri (Dirjen Dikti No 152/E/T/2012), pengajuan jabatan fungsional dari satu jenjang ke jenjang selanjutnya minimal empat tahun, batasan usia dosen untuk tugas belajar/izin belajar adalah 50 tahun pada tahun 2015, serta adanya aturan bagi dosen yang tugas belajar tidak dihitung publikasinya selama kuliah dengan alasan publikasi tersebut dianggap prasyarat lulus (PerMen PAN No. 4 Tahun 2013).

Salah satu indikator kemajuan suatu perguruan tinggi adalah jumlah dan kualifikasi pendidikan dosen yang dimilikinya. Pendidikan yang berkualitas dapat

menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu. Pada dasarnya pendidikan menimbulkan keinginan untuk mengembangkan apa yang telah dipelajari serta menimbulkan kesadaran bahwa manusia wajib mengembangkan bakat-bakatnya sebagai bekal meniti karir (Ihromi,1990).

Provinsi Kalimantan Timur memiliki 46 perguruan tinggi yang terdiri dari 4 Perguruan Tinggi Negeri dan 42 Perguruan Tinggi Swasta (yang terdiri dari 7 Universitas, 1 Institusi, 17 Sekolah Tinggi, 1 Politeknik dan 16 Akademi). Sebagian besar Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta tersebut berada di Samarinda. Universitas Mulawarman (UNMUL), Politeknik Negeri Samarinda (POLNES) dan Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) merupakan perguruan tinggi negeri dan swasta terbesar di Samarinda bahkan di Kalimantan Timur dengan jumlah dosen Pegawai Negeri Sipil (PNS)nya sebanyak 1205. Dosen PNS-PT adalah dosen yang diangkat oleh pemerintah sebagai pegawai negeri sipil dan dipekerjakan di PTN. Dosen PNS-DPK adalah dosen yang diangkat oleh pemerintah dan pemberdayaan kinerjanya ditempatkan di PTS.

Walaupun ketiga perguruan tinggi negeri dan swasta tersebut merupakan yang terbesar dan tertua di Samarinda, namun kualifikasi pendidikan dosen di perguruan tinggi tersebut masih relatif rendah baik untuk kualifikasi pendidikan strata satu, strata dua dan strata tiga. Berikut disajikan tabel yang menggambarkan jumlah dan kualifikasi pendidikan dosen di perguruan tinggi Samarinda.

Tabel 1.1 Distribusi Persentase Dosen PT Samarinda (Unmul,Polnes & Untag) Menurut Jenjang Pendidikan

Perguruan Tinggi	Jumlah Dosen Menurut Jenjang Pendidikan					Total	%
	D3	D4	S1	S2	S3		
UNMUL	-	-	136	655	146	937	77,8
POLNES	2	16	84	141	3	246	20,4
UNTAG	-	-	1	17	4	22	1,8
Jumlah	2	16	221	813	153	1205	100

Sumber : Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi,2012

Upaya peningkatan kualitas dosen di perguruan tinggi salah satunya yaitu dengan mengikuti pendidikan yang lebih tinggi. Tabel 1 menunjukkan bahwa persentase kualifikasi pendidikan dosen di perguruan tinggi samarinda masih relatif rendah baik untuk kualifikasi pendidikan strata satu, strata dua dan strata tiga. Dari total jumlah dosennya sebanyak 1205 orang, yang memiliki kualifikasi jenjang pendidikan S1 sebanyak 221 dosen, S2 sebanyak 813 dosen dan S3 sebanyak 153 dosen (Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi,2012). Data tersebut menunjukkan kebanyakan masih berjenjang magister (strata dua). Padahal salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja dan pengembangan karir dosen adalah tingkat pendidikannya (La Rocco and Bruns,2006).

Kinerja bagi kalangan masyarakat akademik (dosen) dipengaruhi oleh kemampuan akademik, kemampuan meneliti, dan kemampuan bertindak secara bertanggung jawab terhadap masyarakat (Ruitjer,1985). Disamping sebagai pengajar, dosen juga sebagai peneliti dan penyebar informasi. Hal ini merupakan peringatan bagi dosen bahwa tugas mereka bukan hanya mengajar, tetapi juga meneliti dan menulis. Reputasi dosen tidak hanya dinilai dari prestasi mengajar saja, tetapi juga prestasinya menghasilkan makalah dalam seminar-seminar, penulisan artikel dalam jurnal-jurnal ilmiah dan penyusunan buku-buku yang berbobot.

Kemampuan dosen salah satunya dipengaruhi oleh masa kerja yang dapat dilihat dari jabatan akademik mulai dari asisten ahli hingga guru besar. Jabatan akademik dosen ditentukan oleh produktivitas dan lamanya (retensi) bekerja serta kualifikasi pendidikan. Secara nasional, data dosen di PTN dari sisi jabatan akademik dapat disebutkan bahwa yang mempunyai jabatan akademik Guru Besar sebanyak 3.203 (5,16%), Lektor Kepala sebanyak 18.564 (29,91%) dan Lektor sebanyak 19.714 (31,75%), Asisten Ahli sebanyak 14.573 (23,47%), dan yang belum mempunyai pangkat akademik sebanyak 6.030 (9,71%) dari total 62.084. Adapun, berdasarkan data dosen tetap di PTS, mereka yang mempunyai jabatan akademik Guru Besar sebanyak 837 (0,73%), Lektor Kepala sebanyak 7.707 (6,73%) dan Lektor sebanyak 16.054 (14,02%), Asisten Ahli 21.830 (19,06%), dan yang belum mempunyai jabatan akademik sebanyak 68.099 (59,46%) dari total 114.527 (EPSBED Dikti,2010).

Dengan terbatasnya jumlah dosen yang mempunyai jabatan Guru Besar ini, dapat dipastikan tidak seluruh perguruan tinggi mempunyai dosen Guru Besar dalam hitungan yang cukup. Di PTN saja yang jumlah Guru Besar relatif banyak, masih terdapat beberapa yang hanya mempunyai 1-2 orang Guru Besar bahkan ada yang tidak mempunyai Guru Besar sama sekali. Padahal keberadaan guru besar yang profesional sangat penting sebagai pemimpin akademik dan merupakan keunggulan, identitas dan martabat dari perguruan tinggi serta menjamin terjalannya kerjasama internasional. Demikian pula gambaran yang terjadi di perguruan tinggi Samarinda. Salah satu bentuk implikasi kinerja dosen melalui kepangkatan/golongan tersebut, dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 1.2 Distribusi Persentase Dosen PT Samarinda (Unmul,Polnes & Untag) Berdasarkan Jabatan Fungsional

Jumlah Dosen Menurut Jabatan Fungsional	Perguruan Tinggi			Total	%
	UNMUL	POLNES	UNTAG		
Guru Besar	53	-	3	56	4,7
Lektor Kepala	267	21	16	304	25,2
Lektor	304	40	2	346	28,7
Asisten Ahli	189	93	1	283	23,5
Belum Fungsional	124	92	-	216	17,9
Jumlah	937	246	22	1205	100

Sumber : Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi,2012

Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa, jabatan fungsional dosen tetapnya yaitu Guru Besar 56 orang, Lektor Kepala 304 orang, Lektor 346 orang, dan Asisten Ahli 283. Dari jumlah keseluruhan 1205 orang dosen tersebut bahkan ada yang belum mempunyai jabatan fungsional yaitu sebanyak 216 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian dosen di Kalimantan Timur yang belum dapat memenuhi ketentuan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005. Pasal 46 ayat 2 dalam undang-undang tersebut menyebutkan bahwa seorang dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimum S2 (magister) untuk pendidikan pada program Diploma atau Sarjana dan pendidikan S3 (Doktor) untuk program Pascasarjana.

Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 juga mensyaratkan bahwa dosen harus mempunyai jabatan fungsional sekurang-kurangnya Asisten Ahli. Namun di Samarinda ternyata masih terdapat 98 orang dosen PNS yang belum mempunyai jabatan fungsional, padahal jabatan fungsional merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki oleh seorang dosen sebagai penentu kewenangan mengajar.

Aktifitas dan produktivitas dosen perguruan tinggi di Samarinda masih rendah khususnya yang berkaitan dengan tridarma perguruan tinggi seperti pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan

penunjang lainnya. Terutama kurangnya hasil penelitian dosen. Data yang dihimpun dari lembaga penelitian perguruan tinggi menunjukkan, sejak lima tahun terakhir, yaitu dari tahun 2008 hingga tahun 2012 tercatat hanya 151 penelitian yang dihasilkan dosen di Samarinda dan 21 penelitian unggulan daerah pada tahun 2012. Latar belakangnya beragam, meski lebih didominasi bidang sains. Jumlah tersebut tentu sangat sedikit dibanding jumlah para dosennya. Ini disebabkan karena faktor motivasi, dukungan institusi dan kesediaan anggaran penelitian bagi dosen masih terbatas.

Rendahnya kinerja dosen di Samarinda juga disebabkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dosen dengan tugas yang diberikan, lingkungan organisasi yang kurang mendukung secara optimal, sarana penunjang masih sangat minimal serta suasana akademik yang belum kondusif menyebabkan banyak dosen tidak betah berlama-lama tinggal di kampus sehingga tingkat absensi menjadi tinggi.

Selain itu sistem penghargaan yang merupakan bagian dari budaya organisasi merupakan salah satu unsur penting dan memiliki peran dalam menumbuhkembangkan suasana akademik, yang pada akhirnya dapat mempercepat perkembangan masyarakat ilmiah masa kini dan masa depan sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan di perguruan tinggi Samarinda, suasana akademik atau *academic atmosphere* yang diharapkan dapat menciptakan iklim yang kondusif untuk seluruh kegiatan akademik, termasuk interaksi antara dosen dan mahasiswa, dosen dengan pimpinan maupun interaksi antara sesama dosen untuk membuat proses pembelajaran di perguruan tinggi berjalan optimal, belum diciptakan dengan baik bahkan

cenderung diabaikan sehingga menimbulkan banyak kekecewaan atau ketidakpuasan khususnya di kalangan dosen.

Kekecewaan ini berdampak pada rendahnya motivasi dosen untuk meningkatkan kinerjanya yang akhirnya membuatnya tidak mengurus kenaikan pangkat jabatannya dan lebih banyak berkecimpung di luar. Hal ini tentu saja akan menghambat pengembangan karirnya. Dari jumlah total 1205 orang dosen PNS di Samarinda, diketahui sebanyak 378 orang yang tidak pernah mengurus kenaikan jabatan fungsionalnya selama 5 tahun terakhir. Unmul 350 orang, Polnes 14 orang dan Untag 14 orang (Bagian kepegawaian perguruan tinggi, 2012).

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 51 Ayat (1) Butir b, bahwa dosen berhak mendapatkan promosi dan penghargaan sesuai dengan kinerja akademiknya. Sistem penghargaan terkait dengan aspirasi dan motivasi di kalangan dosen ini diharapkan menjadi salah satu cara dalam pengembangan manajemen akademik di masing-masing perguruan tinggi. Sertifikasi dosen adalah proses pemberian sertifikat pendidik kepada dosen. Program ini merupakan upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, dan memperbaiki kesejahteraan hidup dosen, dengan mendorong dosen untuk secara berkelanjutan meningkatkan profesionalismenya.

Namun demikian pencapaian profesionalisme dosen bukan hanya menjadi tanggung jawab dosen, tetapi menjadi tanggung jawab bersama antara dosen dan institusinya. Institusi berkewajiban untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Sertifikat pendidik yang diberikan kepada dosen melalui proses sertifikasi adalah bukti formal pengakuan terhadap dosen sebagai tenaga profesional jenjang

pendidikan tinggi. Sertifikasi dosen merupakan program yang dijalankan berdasar pada UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, UU Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dan Permen Nomor 42 Tahun 2007 tentang Sertifikasi Dosen. Berikut disajikan data dosen samarinda yang telah lulus sertifikasi dosen :

Tabel 1.3 Data Dosen PT Samarinda (Unmul,Polnes & Untag) Yang Telah Memperoleh Sertifikasi Dosen

Perguruan Tinggi	Tahun				Total
	2008	2009	2010	2011	
UNMUL	92	125	131	124	472
POLNES	13	14	14	37	78
UNTAG	14	2	1	2	19
Jumlah	119	141	146	163	569

Sumber : *Bagian Kepegawaian Perguruan Tinggi,2012*

Mengingat dosen tetap di suatu Perguruan Tinggi itu berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka berdasarkan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pembinaan dilaksanakan berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Dalam rangka menjamin obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja, maka ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang petunjuk teknis pelaksanaannya telah disempurnakan dengan Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor K.26-30/V.89-5/99 perihal Panduan Penilaian Pegawai Melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Namun implementasi pembinaan karier kepangkatan dan jabatan fungsional dosen di Samarinda sering menimbulkan masalah di kalangan dosen. Dari observasi di lokasi penelitian ditemukan beberapa implementasi yang tidak sesuai dengan peraturan tersebut, antara lain : proses penilaian DP3, kesalahan

penilaian angka kredit (baik dari dosen yang bersangkutan maupun tim penilai), tidak dilaksanakannya syarat karya ilmiah dalam jurnal ilmiah nasional terakreditasi untuk setiap kenaikan jabatan dosen dalam kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 3 (tiga) tahun, dan tidak dilaksanakannya syarat minimal pendidikan Pascasarjana (S2) bagi pengangkatan PNS non dosen menjadi PNS dosen. Implementasi yang demikian itu, dimungkinkan dapat berakibat pada obyektivitas pembinaan karier kepangkatan dan jabatan fungsional dosen di Samarinda. Jika hal ini berjalan terus menerus tanpa ada koreksi atau perbaikan dalam mengimplementasikan peraturan tersebut, maka dimungkinkan pula tujuan meningkatkan profesionalisme dosen di Samarinda tidak tercapai.

Profesionalisme dosen dapat dicapai melalui pengembangan karir di institusi tempatnya mengajar. Karir dosen di perguruan tinggi memiliki dua macam jalur karir. Yaitu, jalur karir struktural dan fungsional. Seorang dosen di perguruan tinggi boleh meniti karir di bidang struktural, boleh juga di bidang fungsional. Selain memiliki peran ganda, karir dalam dunia akademik juga memiliki kebebasan yang tinggi dan menggunakan kinerja sebagai dasar dalam menentukan karir di masa mendatang. Dalam dunia akademik *outcome* dari kinerja menjadi hal yang penting. Seorang dosen bebas menentukan kapan dia ingin berinvestasi dalam kinerja dan pengembangan karirnya (Baruch & Hall,2004).

Pengembangan karir merupakan aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Dubrin,2001). Pengembangan karir menunjukkan adanya

peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Robbins,1996).

Pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan minat, kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Koonce,1995). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi (Noe,1996).

Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya (Robbins,1996). Gianni & Wnuck (1997), menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Adanya pengembangan karir yang jelas dan mantap diharapkan individu akan termotivasi untuk memajukan organisasinya dalam mencapai tujuan (Dessler,2000).

Organisasi yang memiliki sistem pengembangan karir yang bagus, akan memotivasi pegawai dalam membangun kinerja dalam organisasinya. Akan

tetapi sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki sistem pengembangan karir yang bagus akan mempengaruhi pengembangan karir individu. Peran individu dan organisasi sangat berpengaruh dalam pengembangan karir. Ketika individu yang berprestasi tidak didukung sistem organisasi yang baik, maka karir individu tersebut tidak akan berubah lebih baik. (Dessler,1997;Sturges,2004;Ng,2005)

Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Motivasi pegawai merupakan sikap dan reaksi terhadap pekerjaan untuk memenuhi harapan terkait dengan pengembangan karir. Motivasi dikaitkan dengan berbagai usaha-usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan pengembangan karir (Cartwright,1993;Cable;1994;Flaherty;2006).

Selain faktor motivasi, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap perjalanan karir pegawai. Budaya organisasi yang mendukung pengembangan karir individu dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai yang diharapkan. Kesesuaian antara keyakinan individu terhadap budaya yang diterapkan oleh organisasi yang menunjang kemajuan karir mereka merupakan faktor yang sangat penting bagi pegawai dalam merencanakan dan mengembangkan karir mereka dalam organisasi (Rousseau,1995; Tinsley,2000; Tempest,2004).

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Kreitner dan Kinicki,2004). Tunggal (2001:27) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mampu

memotivasi dan mengarahkan perilaku kerja untuk pencapaian tujuan organisasi dan individu. Budaya organisasi yang terbentuk akan berpengaruh pada gaya, sikap, motivasi yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja dan pengembangan karir.

Kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Ivancevich *et al.*, (2006:68) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh sebuah angkatan kerja. Kotter dan Heskett (1992) dari hasil riset empirisnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan umumnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Untuk mendorong organisasi dalam mencapai misi dan visi serta tujuan dibutuhkan pegawai dengan pemahaman dan penerapan budaya organisasi yang baik serta pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Budaya dari sebuah organisasi dalam pandangan orang-orang di dalamnya mempengaruhi ketertarikan dan bertahannya pegawai yang kompeten. Organisasi yang di dalamnya terdiri dari pegawai yang kompeten akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dan menentukan keberhasilan organisasional.

Mathis dan Jackson (2006:113) menyatakan bahwa kinerja karyawan individual dipengaruhi oleh faktor antara lain kemampuan dan kompetensi karyawan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional yang di dalamnya memasukkan unsur budaya organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan.

Akan tetapi, kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada di dalam diri karyawan.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memungkinkan pegawai memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Hubungan kausal tersebut bermakna bahwa kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (Mc.Clelland,1994; Spreitzer,1997; Goldstein,2001; Russell,2001).

Kompetensi yang dimiliki seorang pegawai juga digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan menyeleksi pegawai yang akan diberi kompensasi, penghargaan dan mengembangkan karir mereka ke jenjang yang lebih tinggi (Spencer & Spencer,1993; Briscoe & Hall,1999;Lawler & McDermott,2003). Pengembangan karir pegawai merupakan suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal yang membutuhkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang perlu dipahami oleh individu dalam rangka memajukan karirnya (Brousseau, 1996).

Pengembangan karir tidak hanya dipengaruhi oleh karakter organisasi saja, tetapi dipengaruhi juga oleh karakter individu. Individu yang merencanakan, dan organisasi yang mengarahkan. Peranan individu yang mengambil bagian lebih aktif dan bertanggung jawab dalam pengembangan karir mereka sendiri (Driver & Rickard,1996; Carson & Carson,1997; McCall,1998; Reich,2001). Karakteristik individu merupakan pembentuk perilaku kinerja yang berpengaruh terhadap motivasi, inisiatif, kinerja dan aktualisasi karir (Robbins,1996). Sedangkan

menurut Mathis (2002:64) ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir, yaitu minat, jati diri, kepribadian dan latar belakang sosial.

Berbagai teori dan telaah literature tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu, kompetensi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja merupakan faktor-faktor penentu atau determinan pengembangan karir. Beberapa studi yang dilakukan sebelumnya seperti Said (2002), Maria Susila (2004), Sumardi (2007), Madris (2007), Sudiro (2008), dan Baso Amang (2009) yang juga meneliti dosen sebagai obyek kajian, umumnya mendukung temuan-temuan terdahulu dimana variabel-variabel seperti motivasi, kompetensi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mendukung tercapainya kinerja dosen dan perguruan tinggi. Sementara kajian tentang pengembangan karir dosen relatif masih jarang dilakukan, terutama di Samarinda. Hal inilah yang menarik peneliti untuk mengkaji karir dosen dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang penelitian dan identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Apakah karakteristik personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen ?
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen ?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen ?

4. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pengembangan karir dosen ?
5. Apakah kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dosen ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi tentang karakteristik individu, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap motivasi, kinerja serta pengembangan karir dosen Perguruan Tinggi di Samarinda. Adapun tujuan khusus penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik personal terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap terhadap motivasi, kinerja dan pengembangan karir dosen.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja dan pengembangan karir dosen.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir dosen.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian secara praktis diharapkan dapat memiliki kemanfaatan sebagai berikut:

1. Sebagai salah satu alternatif, dalam memberikan sumbangan dan kontribusi pemikiran bagi Perguruan Tinggi di Samarinda untuk merumuskan pola pengembangan karir dosen yang akan datang dan pengelolaan kinerja profesional dosen serta motivasi kerja dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan kepuasan (*satisfaction*), kepercayaan (*trust*) dan pelayanan (*service*) kepada masyarakat luas dan pemakai jasa pendidikan (*stakeholders*) terhadap institusi pendidikan.
2. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu temuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel-variabel yang menjadi determinan pengembangan karir pegawai seperti karakteristik personal, kompetensi, budaya organisasi, motivasi dan kinerja pada institusi pendidikan atau organisasi lainnya.
3. Bagi pengembangan keilmuan, khususnya manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis dari penerapan beberapa determinan yang diduga mempengaruhi pengembangan karir dosen khususnya pada institusi pendidikan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Karakteristik Personal

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu. Apalagi yang berkaitan dengan karir seseorang. Memahami tipe kepribadian seseorang akan meningkatkan pilihan karir seseorang dan meningkatkan kinerja serta kehidupannya.

Terdapat empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir, yaitu minat, jati diri, kepribadian dan latar belakang sosial (Mathis,2002:64). Sedangkan Mathiue & Zajac (1990) menyatakan bahwa, karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian. Karyawan pada suatu organisasi/perusahaan sebagai individu yang dihadapkan pada aktivitas-aktivitas pekerjaan akan tampak perbedaan karakteristik individu pada masing-masing karyawan tersebut. Terdapat empat karakteristik individu sebagai karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, yaitu karakteristik: biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran (Robbins, 1996:75).

Ada banyak karakter kepribadian yang dapat digunakan untuk menggambarkan perilaku atau karakter suatu individu seperti agresif, pemalu,

ambisius, malas, bersosialisasi, bertanggung jawab, setia dan lain-lain. Pendekatan yang paling populer di kalangan peneliti untuk mempelajari ciri-ciri kepribadian adalah *The Big Five Factor Personality Model*, yang terkait dengan ukuran kinerja individu dalam tempat kerja (Howard & Howard 2001; Trouba 2007).

Lima Besar Faktor kepribadian adalah lima domain yang luas atau dimensi kepribadian yang digunakan untuk menggambarkan kepribadian manusia. “Besar” artinya ada beberapa sub-sub faktor yang lebih spesifik pada sifat seseorang. Teori didasarkan pada lima faktor besar yang disebut *The Five Factor Model (FFM)*. Singkatan yang umum digunakan untuk merujuk pada lima sifat kolektif yaitu OCEAN, NEOAC, atau CANOE. Di bawah setiap faktor, sekelompok sifat tertentu berkorelasi ditemukan, misalnya, *extraversion* meliputi kepribadian yang hangat, tegas, semangat dan memiliki emosi positif.

Pada beberapa tahun terakhir ini, lima model faktor dari kepribadian telah menjadi alat pengujian kepribadian yang digunakan secara luas di seluruh dunia. Salah satu dari kelima faktor tersebut ialah *Openness to Experience* yang menunjukkan pada kecenderungan individu dapat melakukan penyesuaian diri terhadap sesuatu yang telah diyakini sejak awal, baik keyakinan yang benar maupun yang salah terhadap sesuatu, perilaku yang mengarahkan kepada terbuka terhadap tipe baru dari informasi maupun ide-ide (John dalam Dowd & McElroy, 2007). Selain itu, diantara ciri-ciri kepribadian yang banyak diukur, *Conscientiousness* adalah yang paling penting, pengukuran *Conscientiousness* dalam bidang industri dapat memprediksi prestasi kerja seseorang (Schmidt et al., dalam Goldberg et al, 2005) dan bermacam-macam perilaku yang akan datang, seperti dapat menyesuaikan diri dengan fungsi sosial yang berlaku.

Sebagai contoh, skor *Conscientiousness* berkorelasi secara positif dengan kesuksesan karir jangka panjang (Barrick et al., dalam Goldberg et al, 2005).

McShane dan Glinow (2000:188) mengungkapkan bahwa dalam *the big five factor personality* terdapat lima abstrak dimensi kepribadian yang banyak disajikan oleh pendekatan kepribadian, yang terdiri dari *conscientiousness*, *emotional stability*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *extroversion*. Adapun definisi dari kelima dimensi tersebut yaitu:

- a. *Conscientiousness* yaitu salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik teliti, dapat diandalkan, dan memiliki disiplin diri.
- b. *Extraversion* yaitu salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik *outgoing*, banyak bicara, dapat bersosialisasi, dan tegas.
- c. *Emotional stability* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik rileks, aman, dan tidak khawatir.
- d. *Openness to experience* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sensitif, fleksibel, kreatif, dan ingin tahu.
- e. *Agreeableness* merupakan salah satu dimensi kepribadian dari *the big five factor personality* dimana individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sopan, peduli, tegas, dan baik hati.

Pervin, Cervone & John (2005:292) mengatakan *big five factor personality* merupakan pendekatan teori faktor, dimana lima kategori faktor tersebut dapat dimasukkan dalam *emotionality*, *activity* dan *sociability factor*, *neuroticism*,

extraversion, openness, agreeableness dan *conscientiousness*. Diantara kelima faktor tersebut, manusia cenderung memiliki salah satu faktor kepribadian sebagai faktor yang dominan. Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepribadian menurut peneliti adalah sebuah karakteristik didalam diri individu yang relatif menetap, bertahan, yang mempengaruhi penyesuaian diri individu terhadap lingkungan.

Five factor model adalah sebuah kesepakatan diantara pendekatan teoritis yang mengacu pada lima faktor dasar kepribadian manusia pengenalan lima komponen yang berbeda, dimana ketika disajikan bersama akan memberikan gambaran yang sebenarnya bagaimana tipe seseorang dalam memberikan respon pada suatu situasi atau pada orang lain. Komponen tersebut terdiri dari *conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism, openness to experience* (Landy & Conte,2004; McCrae & Costa,2005).

Pada penelitian ini, kepribadian dosen dilihat berdasarkan the big five personality yang dikembangkan oleh Costa dan McCrae (1992, 1998). Namun trait *neuroticism* tidak digunakan karena responden penelitian diperkirakan tidak memiliki gangguan emosional yang berat. Dalam rangka mewujudkan perguruan tinggi yang maju dan terkemuka, diperlukan dosen-dosen dengan trait kepribadian seperti *openness to experience* dan *conscientiousness* yang menunjang kinerja dan pengembangan karir dosen pada universitas. Kedua trait ini merupakan ciri lain dari dosen sebagai individu yang kompeten, tekun, dan disiplin; mempunyai pemikiran yang luas, orisinal, dan kreatif; berorientasi pada prestasi; dan berhati-hati dalam bertindak.

Dengan adanya trait *openness to experience* yang tinggi diharapkan dosen memiliki semangat untuk selalu mengikuti perkembangan ilmu, melakukan

penelitian untuk mendalami dan menguji berbagai teori, serta mampu menerima kritik dan saran dari orang lain. Di sisi lain, dengan adanya trait *conscientiousness* yang tinggi diharapkan dosen akan memiliki inspirasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, bersedia bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas, serta mempunyai dan menerapkan prinsip-prinsip etika dan moral dalam menjalankan pekerjaannya.

2.1.2 Kompetensi

Istilah kompetensi mempunyai banyak makna, Mc. Clelland (1994) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu. Kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Spreitzer,1997; Goldstein,2001; Russell,2001). Sehingga dapat disimpulkan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya sehingga ia dapat melakukan tugas dengan baik.

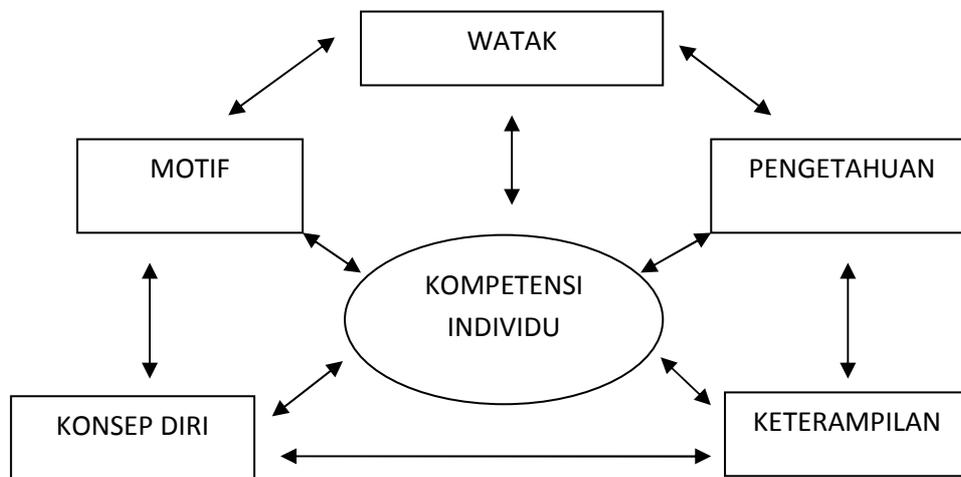
Perubahan dramatis dalam organisasi kerja telah menciptakan realitas karir yang berfokus pada individu dan mengharuskan mereka untuk mengambil tanggung jawab untuk pengembangan karir mereka sendiri. Secara umum, inisiatif penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, diperkuat oleh kompetensi individu yang cocok untuk menghasilkan kinerja yang baik. Namun, pengembangan karir individu melampaui penilaian kekuatan, kelemahan dan pelatihan untuk meningkatkan prestasi kerja (Haase,2007:2). Dalam perencanaan karir, diperlukan pengidentifikasian kompetensi dalam tingkatan yang berbeda.

Kompetensi digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan atau untuk mempersiapkan perbaikan dalam melaksanakan tugas mereka selanjutnya (Azmi et al, 2009:100). Czerepaniak & Walczak (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan khusus untuk berperilaku sebaik-baiknya dan bertanggung jawab atas perilaku seseorang. Kompetensi tidak hanya untuk menilai dan merenungkan pekerjaan seseorang secara efisien tetapi juga bertanggung jawab atas hasil kerja mereka (Ordon, 2008: 26).

Kompetensi juga dianggap mempengaruhi motivasi intrinsik baik selama atau pada akhir kinerja (Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989). Dengan demikian, umpan balik kinerja dihipotesiskan mempengaruhi kompetensi, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kompetensi yang dirasakan adalah variabel proses yang penting dalam penelitian motivasi intrinsik (Bandura & Schunk, 1981; Elliot & Harackiewicz, 1998; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985; Reeve & Deci, 1996; Sansone, Sachau, & Weir, 1989). Kompetensi merupakan penilaian tentang sejauh mana seseorang peduli suatu kegiatan dilakukan dengan baik.

Dharma (2002) menjelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dua karakteristik yang disebut terakhir cenderung keliatan karena ada dipermukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya relatif lebih sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian. Kelima karakteristik pembentuk kompetensi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Kompetensi Individu



Sumber : Spencer, L. McCleelends, D, and Spencer, S (1993)

Spencer and spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai “*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion referenced effektive and or superior performance in a job or situation*”. Atau karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian.

Selanjutnya menurut Spencer and spencer (1993) kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating competencies*” *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan “*differentiating competencies*” adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran

“threshold competencies”,selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “*differentiating competencies*”.

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia kompetensi berarti (kewenangan) kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Trianto (2006: 62) menyebutkan kompetensi adalah kemampuan, kecakapan dan ketrampilan yang dimiliki seseorang berkenaan dengan tugas jabatan maupun profesinya. Sedangkan guru menurut UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Bab I pasal 1), adalah pendidik profesional dengan tugas utama, mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan menengah.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46 A Tahun 2003 Tanggal 21 Nopember 2003 ditentukan bahwa “Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara professional, efektif, dan efisien”. Dalam UU Nomor 14 Tahun 2005 Bab IV pasal 10 seorang dosen/guru dikatakan kompeten apabila ia telah menguasai empat kompetensi dasar, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Kompetensi pedagogik (Thomas,1997) yaitu kemampuan seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. kompetensi pedagogik ini meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan pembelajaran,

evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Menurut Prof. Tjokorde Raka Joni seperti yang dikutip oleh Arikunto (1990:239) Kompetensi kepribadian, artinya bahwa guru harus memiliki sikap kepribadian yang mantap, sehingga mampu menjadi sumber intensifikasi sebagai subjek. Sedangkan dalam UU NO 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi kepribadian merupakan kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan bijaksana, berwibawa, berakhlak mulia, menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, mengevaluasi kinerja sendiri dan mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. Kompetensi sosial adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, guru lain, orang tua/wali dan masyarakat sekitar (Trianto 2006: 67).

Menurut UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen kompetensi sosial merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat. Adapun menurut Arbi dalam Trianto (2006:67) kompetensi sosial adalah kemampuan guru dan dosen dalam membina dan mengembangkan interaksi sosial baik sebagai tenaga profesional maupun sebagai tenaga anggota masyarakat. Kompetensi professional adalah kemampuan penguasaan materi pengajaran secara luas dan mendalam (UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Sedangkan menurut Prof. Tjokorde Raka Joni seperti yang dikutip oleh Arikunto (1990:239) merumuskan kompetensi profesional, artinya bahwa guru harus memiliki pengetahuan yang luas serta dalam tentang subjek matter (bidang studi) yang akan diajarkan, serta penguasaan metodologis dalam arti

memiliki pengetahuan konsep teoritik, mampu memilih metode yang tepat, serta mampu menggunakannya dalam proses belajar mengajar. Sebagai seorang guru empat kompetensi ini harus menjadi modal utama untuk menuju keprofesionalan seorang guru. Jangan sampai seorang guru hanya menguasai tiga, dua atau bahkan satu kompetensi dari empat kompetensi dasar yang ditetapkan oleh Undang-Undang. Karena kompetensi-kompetensi ini saling berkaitan satu sama lain untuk mewujudkan proses pembelajaran yang efektif dengan output yang lebih baik.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005). Budaya organisasi telah didefinisikan sebagai pola yang diambil, asumsi yang diberikan dan nilai-nilai bersama serta keyakinan yang dianut dari waktu ke waktu yang menghasilkan norma-norma perilaku yang diadopsi dalam memecahkan masalah (Kotter dan Heskett, 1992; Schein, 2004). Lingkungan internal organisasi diwakili oleh budaya yang ditafsirkan oleh asumsi dan keyakinan dari para manajer dan karyawan (Aycan et al., 1999).

Budaya Organisasi diwujudkan dalam keyakinan dan asumsi, nilai-nilai, sikap dan perilaku anggotanya adalah sumber berharga keunggulan kompetitif perusahaan (Hall, 1993; Peteraf, 1993) karena membentuk prosedur organisasi, menyatukan kemampuan organisasi menjadi kohesif keseluruhan, menyediakan solusi untuk permasalahan yang dihadapi oleh organisasi, dan, dengan demikian, menghambat atau memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Yilmaz,

2008). Budaya organisasi lambat laun akan berkembang di dalam suatu organisasi dan akan menjadi ciri organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang terbentuk akan berpengaruh pada gaya, sikap, motivasi yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja. Budaya organisasi yang sesuai dengan harapan-harapan pegawai sudah tentu akan berdampak pada kualitas maupun kuantitas kerja pegawai.

Budaya organisasi muncul dari interaksi dan pembelajaran individu dalam suatu organisasi (Schein, 1990; Jassawalla dan Sashittal, 2002). Hal ini memungkinkan orang-orang untuk memahami fungsi organisasi dan bentuk perilaku mereka dan karakter dari organisasi (Schwartz dan Davis, 1981; Boxx et al, 1991.). Budaya Organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai bersama dan keyakinan yang memberikan identitas kepada anggota dan menghasilkan komitmen dan meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kebudayaan juga panduan dan perilaku individu dalam bentuk organisasi (Hofstede, Neuijen, Ohayv, dan Sanders, 1990).

Luthans (2006:126) melihat budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan sekumpulan sistem nilai yang dijadikan sebagai panduan atau pedoman bagaimana seharusnya bersikap dan perilaku, dan membuat mereka mengerti apa yang ingin dicapai organisasi dan bagaimana cara membantu organisasi mencapai sasaran tersebut.

Dari hasil riset yang telah dilakukan oleh Chatman dan John (1994), dikemukakan karakteristik primer dan budaya suatu organisasi yaitu : (1)

Inovasi dan pengambilan resiko; (2) Perhatian kerincian; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi Orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; (7) Kemantapan. Jika penilai suatu organisasi didasarkan pada maka ketujuh dimensi tersebut akan mendapatkan suatu gambaran yang majemuk tentang budaya organisasi tersebut.

Sonnenfeld dari Universitas Emory (Robbins, 1996 :290-291), secara tipologis membedakan empat macam budaya organisasi, yaitu:

- 1) Academy : budaya organisasi yang menekankan pada spesialisasi jabatan. Tipe budaya ini menghendaki pegawai berasal dari suatu perguruan tinggi yang terkenal yang akan dididik dan ditempatkan pada suatu bidang kerja yang profesional;
- 2) Club : tipe ini menjadikan senioritas, loyalitas, komitmen dan pengalaman sebagai ciri khas budaya organisasi;
- 3) Baseball-Team : mencari bakat-bakat muda yang dapat memberikan sumbangan yang cemerlang bagi kemajuan organisasi. Tidak terhitung mementingkan umur yang terpenting adalah individu yang memiliki jiwa “enterpreuner” dan inovatif;
- 4) Fortress : menekankan pada kelangsungan hidup organisasi “survival” melalui kepekaan terhadap tantangan-tantangan baru.

Menurut Robbins (1996:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- (1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain;
- (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi;
- (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang;
- (4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan

standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan; (5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Robbins (1996:595-596) juga mengemukakan sepuluh indikator budaya organisasi, yaitu: (1) *Inisiatif individual*, merupakan tingkat tanggung jawab dan kebebasan yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya; (2) *Toleransi terhadap tindakan berisiko*, seberapa besar para karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko; (3) *Arah*, bagaimana organisasi tersebut menentukan/menetapkan dengan jelas sasaran-sasaran dan prestasi yang diharapkan dari karyawan; (4) *Integrasi*, seberapa besar unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja sama dengan cara yang terkoordinasi yang sesuai dengan pedoman organisasi; (5) *Dukungan dari manajemen*, bagaimana para manajer berkomunikasi dengan para bawahan dan bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka; (6) *Kontrol*, berapa jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan; (7) *Identitas*, bagaimana para anggota organisasi mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu saja; (8) *Sistem imbalan*, bagaimana alokasi imbalan misalnya kenaikan gaji, promosi dll, apakah didasarkan atas criteria prestasi pegawai atau didasarkan senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya; (9) *Toleransi*, bagaimana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka yang obyektif; (10) *Pola-pola komunikasi*, sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki dan kewenangan yang formal.

Dubrin (2001:574) mengemukakan bahwa budaya yang kuat dalam organisasi akan membawa dampak yang berpengaruh pada perilaku karyawan. Artinya anggota-anggota organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dengan mudah mengikuti nilai-nilai yang berkembang di organisasi. Sedangkan budaya yang lemah hanya akan menjadi sebuah petunjuk kerja bagi karyawan, dan tidak seberapa mengikat jadi konsekuensi yang dapat diperoleh dari penerapan budaya yang kuat dalam organisasi meliputi:

(1) *Competitive advantage and financial success*, penerapan budaya yang kuat dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan keunggulan finansial organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat partisipatif dapat mendorong anggota organisasi dalam memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, ROI dan tingkat penjualan secara signifikan; (2) *Productivity and morale*, aplikasi dari budaya organisasi yang kuat dalam organisasi, yaitu jenis budaya yang mampu menghargai martabat karyawan berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3) *Person organization fit*, budaya organisasi yang kuat dan sesuai, menciptakan karyawan profesional dengan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi; (4) *Compatibility of mergers and acquisitions*, dalam beberapa kasus merger, salah satu indikator kesuksesan proses merger tersebut adalah keberhasilan sosialisasi budaya yang dilakukan; (5) *Guidance for top level managers*, budaya yang kuat dapat menjadi acuan bagi keseluruhan anggota organisasi, baik dari top managers dan keseluruhan level, karyawan. Budaya

yang baik adalah budaya yang mampu menciptakan kesesuaian dan ideal bagi keseluruhan organisasi.

2.1.4 Motivasi Kerja

Berbagai penelitian tentang motivasi telah dilakukan dan menghasilkan berbagai macam teori tentang motivasi. Menurut Robbins (2000:208), motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai suatu tujuan. Motivasi sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri internal dan diakhiri dengan penyesuaian diri (Sperling,2001). Sedangkan Gray *et al.*,(2002:2), menyatakan motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Motif merupakan keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau mengerakan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi (Siagian,2010). Sedangkan Mangkunegara (2001), menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal.

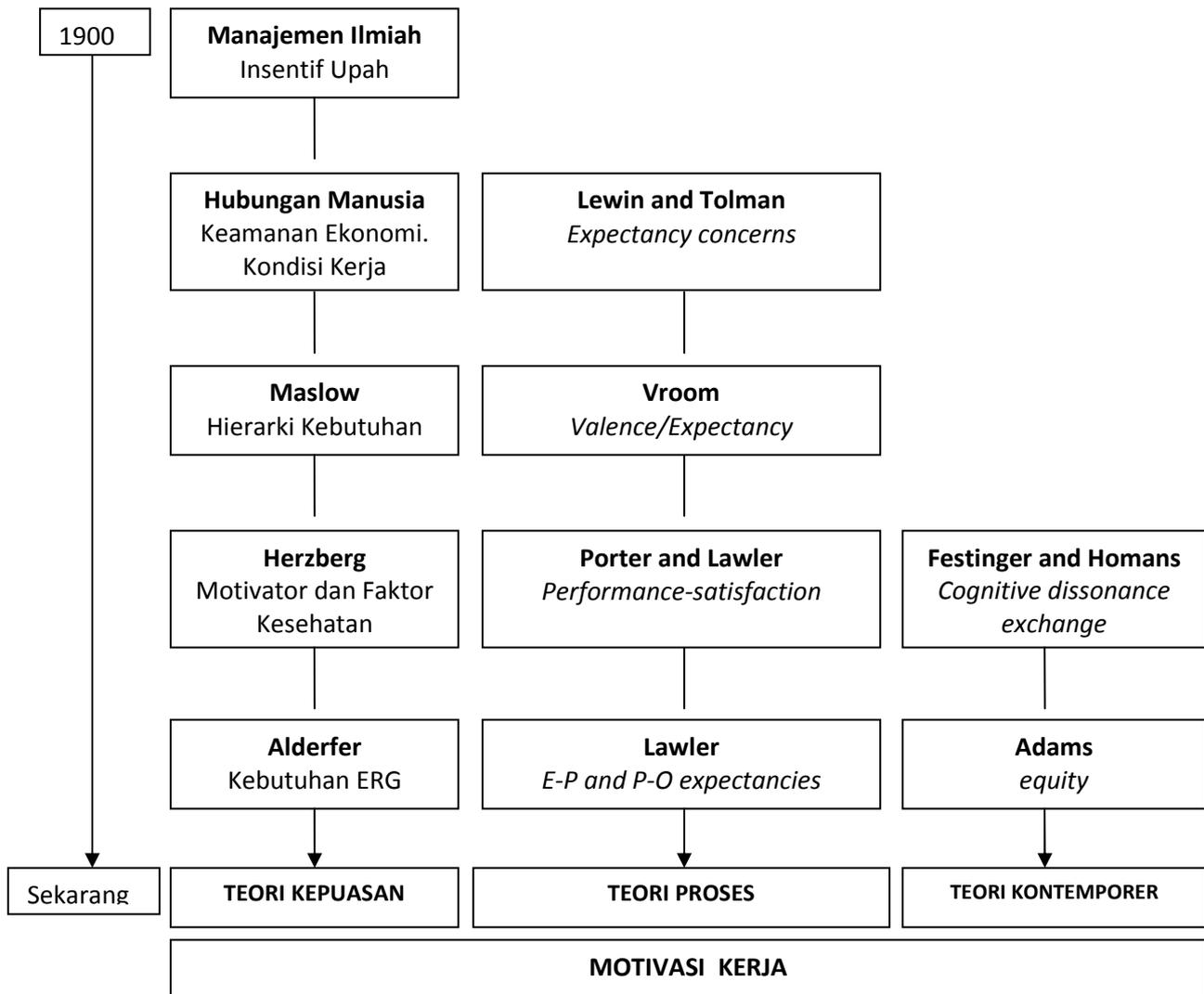
Smith dalam Robbin (2000) menyatakan terdapat 5 dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu : (1)

Pekerjaan itu sendiri; (2) Bayaran; (3) Kesempatan untuk promosi; (4) Atasan; (5) Rekan kerja. Motivasi kerja merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, karena motivasi yang dimiliki oleh karyawan satu dengan yang lainnya berbeda-beda. Perbedaan ini dikarenakan setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Suprihanto dkk, 2003:41).

Teori motivasi intrinsik telah menempatkan kompetensi sebagai mediator penting selama bertahun-tahun (Deci & Ryan, 1985). Menurut *Cognitive Evaluation Theory (CET)* ini, individu semakin mengembangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka melalui evaluasi tentang sejauh mana kompetensi mereka. Kompetensi juga dianggap mempengaruhi motivasi intrinsik baik selama atau pada akhir kinerja (Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989).

Menurut Luthans (1998:279), pengembangan teori motivasi kerja digambarkan sebagaimana pada Gambar 2.2 berikut ini :

Gambar 2.2 Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja



Sumber : Luthans (1998:279)

Para ahli mengelompokkan teori motivasi ke dalam dua kategori utama: (1) Teori isi atau kepuasan (*content theory*): memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Teori ini mencoba menentukan kebutuhan khusus untuk memotivasi orang; (2) Teori proses (*process theory*): mencoba menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung dan dihentikan.

a. Teori Isi Kepuasan (*Content Theory*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori kepuasan tersebut dipelopori oleh F.W.Taylor, Abraham H Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P Alderfer dan Douglas McGregor.

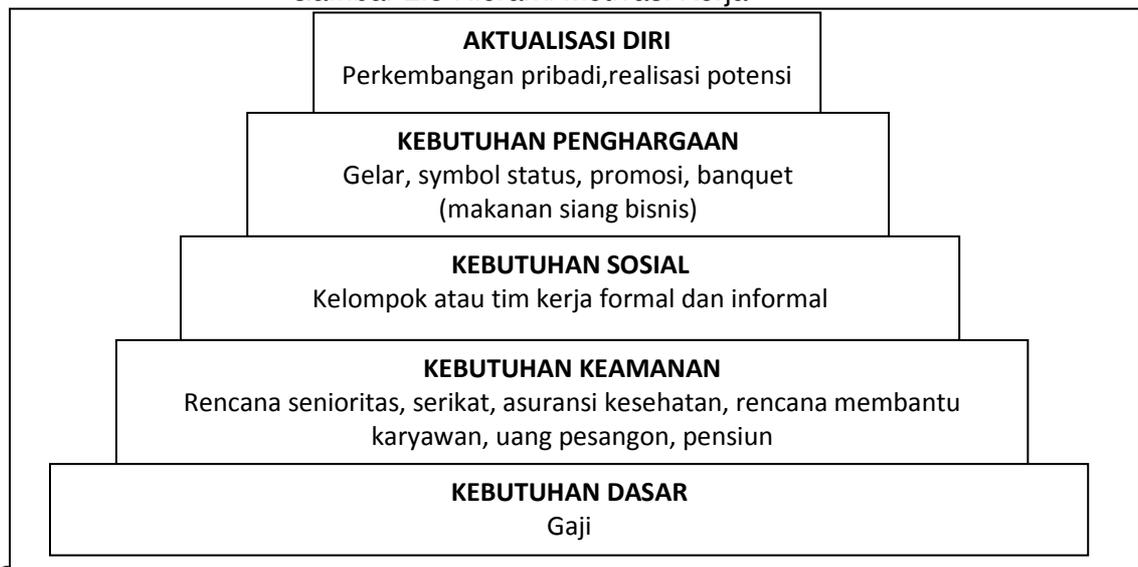
a. Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori motivasi konvensional ini termasuk *content theory*, karena teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan.

b. Abraham H Maslow dengan teori hierarki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Harold Maslow, seorang ilmuwan sosial yang dikenal sebagai ahli psikologi perkembangan., mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan kedalam lima hierarki kebutuhan, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.3 berikut ini.

Gambar 2.3 Hierarki Motivasi Kerja



Sumber : Luthans (1998:262)

Tingkatan kebutuhan menurut teori Maslow dijelaskan sebagai berikut:

(1) Kebutuhan fisiologik (*physiological needs*), merupakan kebutuhan dasar atau tingkatan terendah seperti: makan dan minum, tempat tinggal, dan biologis, yang ingin dipenuhi pertama-tama oleh tiap karyawan dalam bekerja demi mempertahankan hidupnya; (2) Kebutuhan keamanan (*safety needs*), merupakan kebutuhan tingkatan kedua yang dipenuhi oleh karyawan setelah kebutuhan pertama sudah terpenuhi. Karyawan membutuhkan rasa aman dalam pekerjaannya dan rasa aman kehidupan dirinya dan keluarganya; (3) Kebutuhan sosial kebersamaan (*social needs*), merupakan kebutuhan tingkat ketiga setelah kebutuhan keamanan sudah terpenuhi. Kebutuhan sosial sebagai motivator penting bagi karyawan; (4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), merupakan kebutuhan tingkat keempat setelah kebutuhan sosial telah terpenuhi oleh karyawan dari pekerjaannya. Kebutuhan akan penghargaan ini meliputi kebutuhan akan percaya diri, berprestasi dan kompetensi, pengetahuan, penghargaan; kebebasan dan independensi diri (ketidak ketergantungan); (5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan tingkatan

kebutuhan tertinggi dari hirarki dari Maslow yang ingin dipenuhi karyawan setelah kebutuhan penghargaan dari karyawan terpenuhi. Kebutuhan-kebutuhan aktualisasi diri merupakan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan karyawan untuk merealisasi potensi dirinya, agar tercapai pengembangan dirinya secara berkelanjutan, melalui peningkatan kemampuan dan kinerjanya.

c. David McClelland dengan teori motivasi prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan : (1) prestasi (*achievement*), dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses; (2) afiliasi (*affiliation*), hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab; (3) kekuasaan (*power*), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

d. Frederick Herzberg dengan teori model dan faktor

Herzberg (1998:20) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Kedua faktor tersebut terdiri dari: faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut sebagai faktor motivator yang merupakan faktor-faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi, dorongan tersebut datang dari dalam diri karyawan yang bersangkutan. Faktor-faktor motivator

terdiri dari: (1) Prestasi yang diraih (*achievement*); (2) Pengakuan orang lain (*recognition*); (3) Tanggung jawab (*responsibility*); (4) Peluang untuk maju (*advancement*); (5) Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*); (6) Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut sebagai *Hygiene factor* yang merupakan faktor-faktor yang berhubungan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara ketentraman dan kesehatan karyawan. Faktor-faktor ini disebut *dissatisfier factor* (faktor ketidakpuasan) yang merupakan faktor ekstrinsik, yang terdiri dari: (1) Kompensasi; (2) Keamanan dan keselamatan kerja; (3) Kondisi kerja; (4) Status; (5) Prosedur perusahaan.

e. Clayton P. Alderfer dengan teori ERG

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton P. Alderfer. Alderfer setuju dengan teori Maslow bahwa kebutuhan tersusun secara hirarkis, namun hirarki yang diusulkannya cuma terdiri atas tiga set kebutuhan: (1) eksistensi (*existence*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji, kondisi pekerjaan; (2) Keterkaitan (*relatedness*), kebutuhan-kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (3) Pertumbuhan (*growth*), kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

6. Douglas Mc Gregor dengan teori X dan Y

Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Sementara teori Y memandang manusia secara optimis karena itu disebut teori potensial. Kedua teori ini pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberi

motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe x atau y manusia tipe x memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe y memerlukan gaya kepemimpinan partisipan.

b. Teori Motivasi Proses

Teori proses ini berlawanan dengan teori-teori kebutuhan. Teori-teori proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Dengan kata lain, teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan atasan. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, yaitu teori harapan, keadilan dan pengukuhan.

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang dia inginkan dengan kebutuhan hasil pekerjaan itu.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Inti dari teori keadilan adalah bahwa pegawai membandingkan antara usaha mereka dan imbalan yang mereka terima dengan usaha dan imbalan yang diterima orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu itu dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. Orang bekerja untuk mendapatkan imbalan dari organisasi. Empat istilah penting dalam teori motivasi ini adalah: (1) Orang (*Person*) : Individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil; (2) Perbandingan dengan orang lain (*Comparasion Other*) : Setiap kelompok atau

orang yang digunakan oleh orang (*Person*) sebagai perbandingan mengenai rasio dari input dan perolehan; (3) Masukan (*Input*) : Karakteristik individual yang dibawa serta oleh orang (*Person*) ke pekerjaan yang dapat dicari (Misalnya : umur, jenis kelamin, suku); (4) Perolehan (*Outcomes*) : Apa yang diterima oleh orang (*Person*) dari pekerjaan (Misalnya : penghargaan, tunjangan, upah). Keadilan terdapat apabila pegawai merasa bahwa perbandingan dari usaha mereka terhadap perolehan (*Outcomes*) adalah sama. Dengan kata lain bahwa gaji atau upah mereka sesuai dengan pekerjaan mereka.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yakni: (1) Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat; (2) Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Proses motivasi menurut Gibson *et al.*,(2000:18) sebagai berikut: (1) Apabila karyawan merasa ada kebutuhan yang belum terpenuhi, ia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut sesuai dengan tujuannya, misalnya kebutuhan jabatan yang lebih tinggi atau karirnya; (2) Untuk mencapai tujuan tersebut, karyawan dengan motivasinya yang tinggi akan bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan dinilai kinerjanya oleh

atasannya; (3) Hasil penilaian kinerja akan membawa dampak adanya imbalan apabila hasil kerjanya baik; atau hukuman apabila hasil kerjanya tidak baik.

2.1.5 Kinerja

Kinerja atau prestasi adalah pengalihbahasaan dari kata Bahasa Inggris "*performance*". Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps,1992). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Hersey and Blanchard,1977). Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu kinerja = $f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996). "*Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesified job function or activity during a spesified time period*". Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

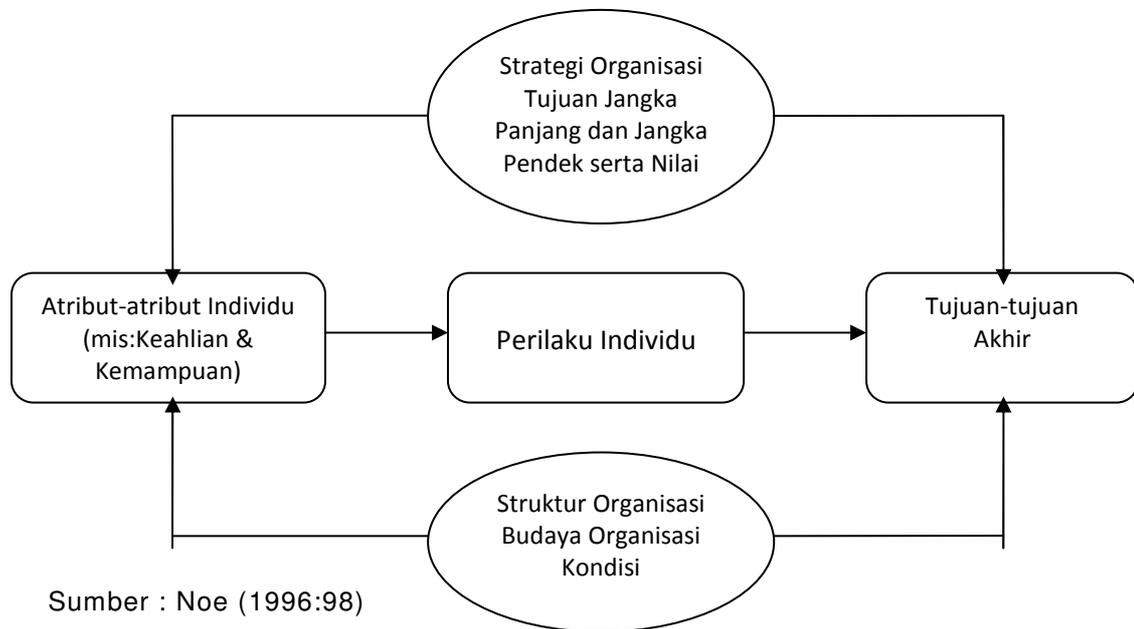
Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor : (1) Faktor Individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi; (2) Faktor Psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi; (3) Faktor

Organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design* dan budaya organisasi (Davis dan Newstrom,2002). Sedangkan menurut Timple (1999) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu : (1) Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras; (2) Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Selanjutnya As'ad (2003) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya. Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja, yaitu : (1) Individu (kemampuan bekerja); (2) Usaha Kerja (keinginan untuk bekerja); (3) Dukungan Organisasional (kesempatan untuk bekerja). Mitchell (1987) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu : *quality of work, promptness, initiative, capability* dan *communication* (mutu pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi). Kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengkaji kinerja dosen.

Dengan demikian, kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempunakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Para peneliti dalam bidang sumber daya manusia dan psikologi industri selama bertahun-tahun berfokus pada penilaian kinerja sebagai suatu teknik pengukuran kinerja, untuk itu perlu pengelolaan kinerja. Gambar 2.4 dibawah ini menjelaskan Model Pengelolaan Kinerja Organisasi.

Gambar 2.4 Model Kinerja Organisasi



Gambar tersebut menjelaskan atribut individual seperti keahlian, kemampuan dan lain-lain yang merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Atribut individual ditransformasikan ke dalam sasaran akhir melalui perilaku karyawan. Komponen penting lain dalam model pengelolaan kinerja adalah strategi organisasi yang dijabarkan ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Setiap departemen, kelompok kerja maupun individu dalam organisasi harus menghubungkan aktivitas mereka dengan strategi dan tujuan-tujuannya.

Pada akhir evaluasi, individu dan kelompok dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka dalam menunjukkan hasil kerja apakah sesuai dengan rencana. Kendala situasional merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam sistem pengelolaan kinerja. Budaya dan sistem nilai masyarakat merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan yang penting dipertimbangkan organisasi dalam melakukan pengelolaan kinerja (Noe,1996).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Davis (1993:67) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang merumuskan bahwa :

<i>Human Performance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

(1) Faktor kemampuan, yang terdiri dari potensi intelektual (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ: 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*); (2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap (*attititude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, performance evaluation, personnel assessment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating*". Menurut Beach (2004:12), penilaian kinerja didefinisikan : *A systematic evaluation on an individual employee regarding his/her performance on his/her job and his/her potential for development*" (Sebuah penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan).

Megginson (2001:69) mengemukakan bahwa "*Performance appraisal is the process an employer uses to determine whether an employee is performing*

the job as intended". (*Performance appraisal* adalah suatu proses yang digunakan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan). Dari sudut pandang manajer dan organisasi, proses penilaian kinerja adalah sarana utama untuk perubahan perilaku individu. Konsep penilaian ini terdiri dari: penilaian atas diri sendiri, penilaian oleh bawahan, penilaian oleh rekan sejawat, dan penilaian oleh *multi assesment* (Dharma, 2002:200).

Tujuan umum penilaian kinerja adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan (Amstrong, 1999:30). Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.

Demikian pula bila akan melihat atau menilai sejauh mana mutu kinerja dosen diperlukan penjelasan tentang dimensi, indikator, unsur dan kriteria yang menyatakan kinerja dosen. Dimensi kinerja menyangkut masukan proses dan keluaran atau produk. Input merujuk kepada pelaku, yakni dosen, proses merujuk kepada cara pencapaian tujuan dan produk berkaitan dengan hasil yang dicapai. Dimensi kinerja dalam konteks studi ini menggambarkan perilaku atau hasil yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh dosen saat mereka berhasil menyelesaikan tugas.

Dimensi kinerja untuk profesi dosen sebagaimana dinyatakan oleh Robbins et al. (2007), yaitu: 1) pengetahuan; 2) prosedur pengujian (penilaian); 3) hubungan mahasiswa-dosen; 4) keahlian organisasional; 5) keahlian komunikasi; 6) relevansi subyek dan; 7) utilitas tugas. Sedangkan indikator-

indikator kinerja dosen yang dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran Mitchel T.R dan Larson (1987) sebagai berikut : (1). Kualitas hasil kerja : kepuasan mahasiswa, pemahaman mahasiswa, prestasi mahasiswa; (2). Kemampuan : penguasaan materi dan penguasaan metode pengajaran; (3). Prakarsa : berpikir positif, mewujudkan kreatifitas dan pencapaian prestasi.

Penelitian ini intinya akan memotret variabel kinerja dosen, yang dimaksud dengan kinerja dosen adalah seperangkat perilaku yang ditunjukkan oleh dosen pada saat menjalankan tugas dan kewajibannya. Tugas utama dosen tersebut adalah melaksanakan tridharma perguruan tinggi dengan beban kerja paling sedikit sepadan dengan 12 (dua belas) sks dan paling banyak 16 (enam belas) sks pada setiap semester sesuai dengan kualifikasi akademiknya dengan ketentuan sebagai berikut.

Tugas melakukan pendidikan merupakan tugas di bidang pendidikan dan pengajaran yang dapat berupa: (1) melaksanakan perkuliahan/tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di laboratorium, praktik keguruan, praktik bengkel/studio/kebun percobaan/teknologi pengajaran; (2) membimbing seminar Mahasiswa; (3) membimbing kuliah kerja nyata (KKN), praktik kerja nyata (PKN), praktik kerja lapangan (PKL); (4) membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir; (5) penguji pada ujian akhir; (6) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (7) mengembangkan program perkuliahan; (8) mengembangkan bahan pengajaran; (9) menyampaikan orasi ilmiah; (10) membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan; (11) membimbing Dosen yang lebih rendah jabatannya; (12) melaksanakan kegiatan detasering dan pencangkakan dosen.

Tugas melakukan penelitian merupakan tugas di bidang penelitian dan pengembangan karya ilmiah yang dapat berupa: (1) menghasilkan karya penelitian; (2) menerjemahkan/menyadur buku ilmiah; (3) mengedit/menyunting karya ilmiah; (4) membuat rancangan dan karya teknologi; (5) membuat rancangan karya seni.

Tugas melakukan pengabdian kepada masyarakat dapat berupa: (1) menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/pejabat negara sehingga harus dibebaskan dari jabatan organiknya; (2) melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat; (3) memberi latihan/penyuluhan/penataran pada masyarakat; (4) memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintah dan pembangunan; (5) membuat/menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Tugas penunjang tridharma perguruan tinggi dapat berupa: (1) menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi; (2) menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah; (3) menjadi anggota organisasi profesi; (4) mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga; (5) menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional; (6) berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah; (7) mendapat tanda jasa/penghargaan; (8) menulis buku pelajaran SLTA kebawah; (9) mempunyai prestasi di bidang olahraga/kesenian/sosial (Kepmen Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pemberdayaan Aparatur Negara, Nomor 38/Kep/MK.Waspan/8/1999).

2.1.6 Pengembangan Karir

Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi sumber daya manusia. Menurut Super (1993:19) dalam artikelnya *Career Education and The Meaning of Work* menyebutkan bahwa istilah karir didefinisikan sebagai suatu rangkaian peranan dalam kehidupan di mana jabatan adalah manunggal dengan setiap individu. Karir merupakan urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang (Gibson,2000). Menurut Suprihanto (2003:65) menyebutkan bahwa karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengertian karir lebih diperjelas oleh Handoko (2000:121) yang merinci pengertian karir ke dalam tiga pengertian, yaitu: (1) Karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan - jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang; (2) Karir sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karir; (3) Karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Karir sebagai tahapan dalam jabatan ke arah yang lebih tinggi, maka diperlukan jalur karir (*career path*) yaitu pola pekerjaan - pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh

organisasi (bukan oleh pegawai). Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus. Untuk itu diperlukan perencanaan karir yaitu suatu proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut (Handoko, 2000:123).

Sedangkan Dubrin (2001:77), mengemukakan bahwa *career development, from standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their-future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and - the employee achieve maximum self development*, yang pada intinya pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir di masa depan diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum;

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja (Nawawi,2000:289). Sedangkan Handoko (2000:123) menyatakan pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Koonce,1995). Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Robbins,1996). Dapat disimpulkan suatu pemahaman bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi (Noe,1996).

Menurut Werther dan Davis (1996), Siagian (2010), Rivai dan Sagala (2009) bahwa tindakan pengembangan karir mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut : (1).prestasi kerja; (2).pengenalan; (3).permintaan berhenti; (4).kesetiaan pada organisasi; (5).mentor dan sponsor; (6).kesempatan untuk tumbuh; (7).jaringan; (8).bawahan kunci; (9).pengalaman internasional.

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

1. Tahap penempatan (*Establishment*) terjadi pada permulaan karir;
2. Tahap kemajuan (*Advancement*) adalah periode bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi;
3. Tahap pemeliharaan (*Maintenance*) terjadi jika individu telah mencapai batas kemajuan dan berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya;
4. Tahap kemunduran (*Withdrawal*), tahap pada suatu titik sebelum individu pensiun yang sesungguhnya.

Lama waktu berlangsungnya tahapan ini bervariasi di antara orang-orang,

tetapi pada umumnya setiap orang melewati semua tahap tersebut.

Sedangkan tujuan pengembangan karir menurut Dubrin (2001:198) adalah sebagai berikut:

- a. *To aid in achieving individual and organizational goals* (Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan);
- b. *To indicate concern for welfare of individuals* (Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan);
- c. *To help individuals realize their potential* (Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka);
- d. *To strengthen the relationship between the individual and the organization* (Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan);
- e. *To demonstrate social responsibility* (Membuktikan tanggung jawab social);
- f. *To aid affirmative action programs* (Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan);
- g. *To reduce turnover and personnel casts* (Mengurangi *turnover* dan biaya karyawan);
- h. *To reduce managerial and professional absolescence* (Mengurangi keusangan profesi dan manajerial).
- i. *To encourage the long-range point of view* (Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang).

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu 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/manajemen karir. Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan

pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang (Mondy, 1993).

Career planning (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses : pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian SDM, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Dari kedua perspektif itu muncul *career development system* (sistem pengembangan karir) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga kerja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi (Bernardin, 194).

2.2 Keterkaitan antar Variabel

2.2.1. Karakteristik Individu dan Motivasi

Manusia dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mereka mempunyai motivasi yang berbeda-beda. Karakteristik individu inilah yang sangat

mempengaruhi motivasi dari masing-masing individu itu sendiri, oleh karena itu perbedaan karakteristik individu dari setiap karyawan, jika suatu perusahaan ingin mencapai tujuan organisasi maka karakteristik individu haruslah diperhatikan semaksimal mungkin. Dari perbedaan-perbedaan karakteristik individu menerangkan mengapa kinerja karyawan yang satu berbeda dengan yang lain.

Karakteristik individu merupakan pembentuk perilaku kinerja yang berpengaruh terhadap motivasi, inisiatif, kinerja dan aktualisasi karir (Robbins,1996). Selanjutnya Robbins mengemukakan bahwa faktor-faktor penghambat motivasi bukan saja berasal dari luar, tetapi juga berasal dari diri sendiri (karakteristik individu masing-masing).

Walaupun banyak penelitian menghipotesakan bahwa ciri-ciri kepribadian *Big Five* berkaitan dengan kinerja individual, dihipotesakan juga bahwa hubungan ciri kepribadian Big Five dan kinerja akan lebih jelas saat orang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas daripada saat motivasi rendah. Motivasi terkait dengan energi, arahan, dan keteguhan yang semuanya merupakan aspek dari tindakan dan tujuan. Dalam disertasinya, Vermunt (1992) menyelidiki hubungan antara gaya belajar, lima besar ciri-ciri kepribadian dan motivasi berprestasi. Subyek penelitian adalah sekitar 900 mahasiswa.

Menurut teori penetapan tujuan, asumsinya adalah bahwa perilaku mencerminkan niat, kesadaran, usaha dan kinerja seseorang dipengaruhi oleh tujuan yang ditetapkan dan dipilih oleh seseorang (Fried & Slowik, 2004; Locke & Latham, 1990, 2002; Naylor, Pritchard, & Ilgen,1980). Sama halnya, penekanan pada *self-determination theory* yang mengacu pada motivasi di balik pilihan-pilihan yang dibuat seseorang tanpa adanya pengaruh atau campur tangan pihak

luar (Ryan & Deci, 2000) dan *self-regulatory focus theory*, mengacu pada saat seseorang mengejar tujuannya dengan cara di mana orang tersebut masih dapat menjaga nilai dan keyakinan yang dimilikinya (Brockner & Higgins, 2001) merupakan peran penting motivasi sebagai sumber daya dalam diri individu yang dikembangkan untuk mengatur diri sendiri dan terlibat dalam perilaku yang sejalan dengan tujuan dan standar yang sesuai (Kark & van Dijk, 2007).

Para akademisi telah mengidentifikasi dua bentuk motivasi yang berbeda. Motivasi intrinsik mengacu pada kecenderungan alami terhadap penguasaan, minat, dan eksplorasi yang menunjukkan sumber kesukacitaan dan kekuatan (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993). Dengan motivasi intrinsik, individu melaksanakan tugas karena mereka menemukan diri mereka tertarik dengan pekerjaan tersebut dan karena mereka memperoleh kepuasan dari melaksanakan tugasnya (Gagne & Deci, 2005). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik mengacu pada kecenderungan individu untuk melaksanakan tugas dalam rangka mencapai beberapa hasil, seperti mendapat hadiah atau pujian (Ryan & Deci, 2000). Identifikasi individual terhadap nilai perilaku untuk tujuan yang ditetapkannya sendiri akan membawa individu tersebut untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya sendiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Hemmings, Rushbrook dan Smith (2007), menemukan bahwa karakteristik pribadi, peluang, dukungan manajemen dan pelatihan mempengaruhi motivasi untuk terlibat dalam penelitian. Temuan ini mencerminkan hambatan yang dirasakan dan dihadapi oleh dosen, terutama dalam tahap awal karir.

2.2.2 Kompetensi dan Motivasi

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh beberapa variabel eksogen terhadap kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Davis (1993) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Mathis dan Jackson (2006: 113) menyatakan bahwa kinerja karyawan individual dipengaruhi oleh faktor antara lain kemampuan dan kompetensi karyawan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional yang di dalamnya memasukkan unsur budaya organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja akan berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada di dalam diri karyawan.

Teori motivasi intrinsik telah menempatkan kompetensi sebagai mediator penting selama bertahun-tahun (Deci & Ryan, 1985). Menurut *Cognitive Evaluation Theory (CET)* ini, individu semakin mengembangkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik mereka melalui evaluasi tentang sejauh mana kompetensi mereka. Kompetensi juga dianggap mempengaruhi motivasi intrinsik baik selama atau pada akhir kinerja (Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989). Dengan demikian, umpan balik kinerja dihipotesiskan mempengaruhi kompetensi, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi intrinsik. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kompetensi yang dirasakan adalah variabel proses yang penting dalam penelitian motivasi (Bandura & Schunk, 1981; Elliot & Harackiewicz, 1998; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985; Reeve & Deci, 1996; Sansone, Sachau, & Weir, 1989).

Kompetensi merupakan penilaian tentang sejauh mana seseorang perduli suatu kegiatan dilakukan dengan baik. Kompetensi dirasakan dan ditafsirkan sebagai mediator independen dari motivasi (Harackiewicz & Sansone, 1991), pengetahuan dan keinginan untuk menjadi orang yang kompeten dianggap sebagai ketertarikan pribadi yang berkelanjutan dan perlu ditingkatkan. Dharma (2002) menjelaskan bahwa ada lima karakteristik pembentuk kompetensi, yaitu watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan. Dua karakteristik yang disebut terakhir cenderung keliatan karena ada dipermukaan, sedangkan tiga kompetensi lainnya relatif lebih sulit dikembangkan, meskipun berperan sebagai sumber kepribadian.

Dari berbagai kajian peneliti, Bandura (1982), Harackiewicz (1989), Deci & Ryan (1985), Davis (1993) dan Dharma (2002) ditemukan bukti yang mendukung pengaruh antara kompetensi dan motivasi.

2.2.3 Budaya Organisasi dan Motivasi

Kemampuan budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan memainkan peranan penting dalam suatu perusahaan. Pentingnya budaya perusahaan karena budaya merupakan keseluruhan nilai-nilai, sifat-sifat, perilaku yang diterima baik ataupun tidak baik. Kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Ivancevich *et al.*, (2000: 68) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh sebuah angkatan kerja.

Tunggal (2001:27-28) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mampu memotivasi dan mengarahkan perilaku kerja untuk pencapaian tujuan organisasi dan individu. Artinya suatu budaya organisasi semakin kuat

berarti akan semakin kuat pula dalam memotivasi perilaku kerja sehingga organisasi akan diuntungkan dengan semakin meningkatnya kinerja.

Dalam kehidupan sehari-hari seseorang tidak akan terlepas dari lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Dalam budaya terkandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi. Keutamaan dari budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Sedangkan perilaku itu sendiri sangat ditentukan oleh dorongan / motivasi yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Dengan adanya budaya organisasi yang positif maka dorongan / motivasi berperilaku dapat dikendalikan pada arah yang positif pula.

Budaya organisasi lambat laun akan berkembang di dalam suatu organisasi dan akan menjadi ciri organisasi tersebut berbeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang terbentuk akan berpengaruh pada gaya, sikap, motivasi yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja. Budaya organisasi yang sesuai dengan harapan-harapan pegawai sudah tentu akan berdampak pada kualitas maupun kuantitas kerja pegawai. Motivasi pekerja memiliki pengaruh langsung pada akuntabilitas, pelaporan struktur, budaya organisasi, jenis interaksi dengan klien dan masyarakat, manajemen sumber daya manusia, dll (Franco et al., 2002). Koesmono (2005) yang meneliti Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur menyatakan budaya

organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

2.2.4 Karakteristik Individu dan Kinerja

Hubungan antara kepribadian dan kinerja menjadi topik yang sering dipelajari dalam dunia psikologi beberapa abad yang lalu (Barrick, Mount & Hakim, 2001). Kinerja adalah sebuah konsep multi dimensi yang menunjukkan seberapa baik karyawan melakukan tugas-tugas mereka, mengambil inisiatif dan menunjukkan akal mereka dalam memecahkan masalah. Dalam penelitian ini hubungan antara kepribadian dan kinerja dipelajari dari suatu perspektif sifat yang lebih khusus dan dikenal dengan lima model faktor dimensi kepribadian yang dikonsepsi oleh Costa dan McCrae (1992), yang diukur dengan Kepribadian Neo- Persediaan Revisi (NEO-PI-R) meliputi Neurotisisme, Extraversi, Keterbukaan, kesadaran Keramahan (McCrae & Costa, 1997).

Hasil dari berbagai studi dan meta-analisis (Barrick & Mount, 1991; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp & McCloy, 1990; Salgado, 1997; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Vinchur, Schippmann, Sweizer & Roth, 1998) menunjukkan bahwa sebagian besar lima dimensi kepribadian terkait dengan kinerja. Barrick dan Mount (1991) menemukan bahwa kesadaran merupakan salah satu prediktor terbaik dari kinerja di Amerika Serikat dan Eropa. Fruyt dan Mervielde (1999), Tokar dan Subich (1997), Schneider (1999) dan Vinchur et al. (1998) menyimpulkan bahwa Extraversi dan Kesadaran memprediksi kinerja dalam berbagai pekerjaan. Jika hubungan antara dimensi kepribadian dan kinerja

ditemukan, hasilnya dapat digunakan untuk rekrutmen, seleksi dan tujuan pengembangan karir.

Salgado (1997) melakukan meta-analisis dari lima faktor dimensi kepribadian dalam kaitannya dengan kinerja untuk tiga kriteria (yaitu, rating pengawasan, pelatihan dan data personel) dan untuk lima kelompok kerja menggunakan 36 studi validitas yang dilakukan di Eropa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesadaran dan Stabilitas Emosional merupakan prediktor yang valid untuk semua kriteria kinerja dan untuk sebagian kelompok kerja.

Menggunakan sebuah desain survei cross-sectional dengan populasi studi yang terdiri dari 159 karyawan dari perusahaan farmasi, Coetzer & Rothmann (2003) mengadakan penelitian untuk mengetahui hubungan antara dimensi kepribadian dan kinerja. Inventory NEO Personality Kuesioner digunakan sebagai alat ukur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Stabilitas Emosional, Ekstroversi, Keterbukaan terhadap Pengalaman dan Kesadaran berkaitan dengan kinerja. Tiga dimensi kepribadian, yaitu Stabilitas emosional, Keterbukaan terhadap Pengalaman dan Keramahan, menjelaskan 28% dari varians dalam kinerja.

2.2.5 Kompetensi, Kinerja dan Pengembangan Karir

Organisasi menggunakan sistem kompetensi untuk mengevaluasi, memberi penghargaan, dan mempromosikan karyawan secara luas (Briscoe & Hall, 1999; Lawler & McDermott, 2003). Pada intinya, kompetensi adalah kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu (Spencer & Spencer, 1993). Penilaian kompetensi karyawan memberikan metode yang efektif untuk memprediksi kinerja karyawan

(McClelland, 1973; Spencer & Spencer, 1993).

Karena kompetensi menetapkan persyaratan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, model kompetensi dapat digunakan: sebagai perekrutan karyawan dan alat seleksi, sebagai alat penilaian karyawan, sebagai alat untuk mengembangkan pelatihan karyawan dan orientasi, sebagai pembinaan atau konseling, mentoring, dan sebagai alat perencanaan pengembangan karir dan suksesi (McLagan, 1996). Agar model kompetensi menjadi berguna, kompetensi harus berhubungan dengan kegiatan pekerjaan (Parry, 1998). Haynes (1996) dan Smith & Clark (1987) menyatakan, kompetensi akan digunakan sebagai kriteria seleksi, pelatihan, dan pengembangan, kriteria tersebut harus divalidasi sebagai prediktor kehandalan kinerja (Buford & Lindner, 2002).

Sebuah studi oleh Yeung, Woolcock, dan Sullivan (1996) menemukan bahwa kurang dari 35% dari sumber daya manusia profesional yang terlatih dan memiliki kompetensi yang diperlukan (pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan) untuk melakukan pekerjaan mereka seperti yang dijelaskan. Sebuah studi terhadap lebih dari 3.000 manajer menemukan bahwa sementara pendidikan formal dikaitkan dengan kompetensi untuk melakukan tugas-tugas manajerial, persyaratan akademis itu sendiri tidak terlalu penting (Duncan, 1978).

Azmi, Ahmad & Zainuddin (2009) melaporkan sebuah studi tentang pengaruh pelaksanaan dua kompetensi berbasis sumber daya manusia (pengembangan karir dan kinerja manajemen) pada kualitas pelayanan publik di Malaysia yang terdiri dari 300 organisasi. Hasilnya memberikan bukti yang positif dan signifikan hubungan antara praktek pengembangan kompetensi berbasis karir dan dimensi kualitas layanan yang ditemukan di organisasi publik Malaysia. Namun, tidak ada hubungan sama sekali antara kompetensi berbasis praktek

kinerja manajemen dengan semua dimensi kualitas layanan. Dengan demikian, kompetensi berbasis pengembangan karir adalah praktek terbaik yang harus diadopsi oleh setiap organisasi publik di Malaysia dengan cara meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal.

Sampai saat ini, ada beberapa penelitian yang mencoba untuk memeriksa efek dari kompetensi terhadap kinerja. Mayer (2003) misalnya, menemukan kompetensi kesehatan pekerja dijelaskan 2 persen menjadi 20 persen dari varians dalam kinerja pelayanan esensial setelah mengendalikan karir demografi. Selain itu, Sekaran, dan Wagner (1980) menemukan bahwa jika pekerja memiliki rasa kompetensi yaitu memiliki harga diri tinggi atau kepercayaan diri kompetensi, prestasi kerja akan tinggi.

Dalam sumberdaya manusia, kompetensi berfungsi sebagai bahasa umum yang diintegrasikan untuk mendapatkan tujuan organisasi yaitu untuk memaksimalkan manusia kinerja dan pada akhirnya, kinerja organisasi (Wood & Payne, 1998). Dengan demikian, kompetensi berbasis HRM praktek didefinisikan sebagai pengembangan karir dan kinerja manajemen yang menekankan pada kompetensi untuk membedakan karyawan yang berkinerja tinggi dari yang rata-rata (Horton, 2000). Pengembangan karir pegawai merupakan suatu pendekatan atau kegiatan yang tersusun secara formal yang membutuhkan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang perlu dipahami oleh individu dalam rangka memajukan karirnya (Brousseau, 1996).

2.2.6 Budaya dan kinerja

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2004). Tungal (2001:27-28) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mampu

memotivasi dan mengarahkan perilaku kerja untuk pencapaian tujuan organisasi dan individu. Budaya organisasi yang terbentuk akan berpengaruh pada gaya, sikap, motivasi yang pada gilirannya akan berdampak pada prestasi kerja dan pengembangan karir.

Kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Ivancevich *et al.*, (2006: 68) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh sebuah angkatan kerja. Kotter dan Heskett (1992) dari hasil riset empirisnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan umumnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Kandula (2006) kunci untuk kinerja yang baik adalah budaya yang kuat. Dia mengatakan lebih lanjut bahwa karena perbedaan budaya organisasi, strategi yang sama tidak menghasilkan hasil yang sama untuk dua organisasi dalam industri yang sama dan di lokasi yang sama. Sebuah budaya yang positif dan kuat dapat membuat rata-rata individu melakukan dan mencapai kinerja yang cemerlang sedangkan budaya yang lemah dapat menurunkan motivasi karyawan dan pada akhirnya membuat kinerja mereka memburuk. Oleh karena itu budaya organisasi memiliki peran aktif dan langsung dalam manajemen kinerja. Murphy dan Cleveland (1995) percaya bahwa penelitian tentang budaya akan memberikan kontribusi untuk pemahaman dari manajemen kinerja.

Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja telah diperiksa oleh banyak peneliti (Ogbonna & Harris, 2000; Rousseau, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Marcoulides & Heck, 1993). Magee (2002) berpendapat bahwa tanpa

mempertimbangkan dampak dari budaya organisasi, praktik organisasi seperti manajemen kinerja bisa menjadi kontraproduktif karena keduanya saling bergantung dan berubah dimana yang satu akan berdampak pada yang lain.

2.2.7 Karakteristik individu dan Pengembangan karir

Karakteristik personal (individu) mencakup usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja, tingkat pendidikan, suku bangsa, dan kepribadian (Mathieu&Zajac,1990;Robbins,2000). Karakteristik individu merupakan pembentuk perilaku kinerja yang berpengaruh terhadap motivasi, inisiatif, kinerja dan aktualisasi karir (Robbins,1996). Sedangkan menurut Mathis (2002:64) ada empat karakteristik individu yang mempengaruhi bagaimana orang-orang membuat pilihan karir, yaitu minat, jati diri, kepribadian dan latar belakang sosial.

Memahami tipe kepribadian seseorang akan meningkatkan pilihan karir seseorang dan meningkatkan kinerja seseorang di tempat kerja, tetapi lebih penting lagi meningkatkan hidupnya. Banyak dari kita menemukan diri kita bertanya-tanya mengapa aku atau kita membenci pekerjaan kita dan yang karir yang tepat bagi kita? Jika dibantu untuk memahami tipe kepribadian seseorang, mungkin ini menentukan bagaimana Anda ingin bekerja, di mana Anda ingin bekerja, apa gairah seseorang adalah, apa yang memotivasi Anda. Hal ini tidak sesederhana kedengarannya, itulah sebabnya banyak orang menyadari mereka kurang puas dalam pilihan karir mereka saat ini.

Pengembangan karir tidak hanya dipengaruhi oleh karakter organisasi saja, tetapi dipengaruhi juga oleh karakter individu. Individu yang merencanakan, dan organisasi yang mengarahkan. Peranan individu yang mengambil bagian

lebih aktif dan bertanggung jawab dalam pengembangan karir mereka sendiri (Driver & Rickard,1996;Carson & Carson,1997;McCall,1998;Reich,2001).

2.2.8 Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir

Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap perjalanan karir pegawai. Budaya organisasi yang mendukung pengembangan karir individu dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai yang diharapkan. Kesesuaian antara keyakinan individu terhadap budaya yang diterapkan oleh organisasi yang menunjang kemajuan karir mereka merupakan faktor yang sangat penting bagi pegawai dalam merencanakan dan mengembangkan karir mereka dalam organisasi (Rousseau,1995;Tinsley,2000;Tempest,2004).

Begitu juga pada organisasi perguruan tinggi, staf akademik di lembaga-lembaga harus mengembangkan diri dalam karier mereka (Enders, 2001). Staf akademik dalam perguruan tinggi dianggap sebagai panduan moral dan diharapkan menjadi teladan serta dipandang sebagai orang yang bercita-cita untuk mencapai pengembangan pribadi yang bisa memainkan peran penting dalam sebuah organisasi (Hayon, 1997). Pengembangan karir mereka dipengaruhi oleh orientasi masing-masing etika dan budaya organisasi. Orientasi etika individu staf akademik mempengaruhi persepsi mereka tentang pengalaman karir, yang dipengaruhi oleh preferensi mereka sendiri untuk pembangunan. Staf Akademik merangkul pertumbuhan karir yang diinginkan oleh mereka sendiri. Preferensi mereka untuk pertumbuhan karier juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku dalam sebuah organisasi.

Universitas bertanggung jawab untuk menyediakan kesempatan belajar terus menerus dan sumber daya yang dibutuhkan oleh staf akademis untuk

mengembangkan karir mereka sendiri (Hall, 2002). Menurut Hall dan Moss (1998), perguruan tinggi harus menggunakan metafora padang gurun untuk memastikan terus belajar dan juga untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut bahwa mereka bertahan hidup dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Mereka harus memiliki budaya yang bertanggung jawab untuk berbagai aspek pertumbuhan karir (Bibir-Wiersma dan Hall, 2007).

2.2.9 Motivasi dan Kinerja

Motivasi adalah suatu perilaku bertujuan tertentu yang melibatkan kekuatan individu (internal dan eksternal) yang menjelaskan arah, tingkat, dan ketekunan usaha seseorang di tempat kerja, (Nelson and Quick, 2003; Luthans 1998; dan Pinder 1998). Motivasi dapat disebabkan oleh majikan/atasan atau dari dalam diri karyawan itu sendiri. Jadi, pengetahuan tentang motivasi dianggap penting untuk dapat memahami mengapa beberapa karyawan bekerja keras dan beberapa yang lain tidak demikian.

Senada dengan hal tersebut, beberapa akademisi meyakini bahwa kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan atau sesuatu yang dilakukan oleh karyawan (Campbell, 1990). Jadi, kinerja bukanlah suatu kesatuan tunggal tetapi merupakan bentuk multidimensional yang terdiri dari lebih dari satu jenis perilaku. Campbell (1990) menggunakan delapan faktor model kinerja untuk menangkap dimensi perilaku kinerja dari seluruh pekerjaan: Perilaku tugas tertentu, Perilaku Non-tugas tertentu, tugas dalam berkomunikasi tertulis dan lisan, Upaya; disiplin Pribadi; Tingkat dimana seseorang membantu kelompok dan rekan-nya, Pengawasan atau kepemimpinan, dan kinerja manajerial dan administrasi.

Jadi, dari konteks hubungan antara motivasi dan kinerja, gagasan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih memungkinkan untuk berkinerja tinggi telah tersebar luas di dalam berbagai tulisan tentang manajemen dan psikologi organisasi. Lawler (1994) dan Buchanan dan Huczynski (1997) menyampaikan bahwa motivasi adalah determinan penentu yang paling penting dari kinerja individu. Menurut Nelson dan Quick (2003), faktor motivasi menyebabkan kesehatan mental yang positif dan mengajak orang untuk berkembang, serta berkontribusi pada lingkungan kerja dan menginvestasikan diri mereka dalam organisasi tersebut.

Penelitian empiris oleh Brownell dan McInnes (1986) mengungkapkan bahwa manajer yang sangat termotivasi lebih memungkinkan untuk berkinerja tinggi. Penelitian Emmanuel, Kominis dan Slapnicar (2008) mengenai hubungan antara motivasi dan kinerja manajerial mengkonfirmasi temuan sebelumnya - manajer yang memiliki motivasi tinggi juga cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi. Abejirinde (2009), yang meneliti hubungan antara motivasi dan kinerja dalam perusahaan publik (instansi pemerintahan) dan swasta di Nigeria, menemukan bahwa promosi/kenaikan jabatan (sebagai motivator) dan kinerja karyawan berkorelasi positif. Ia juga mengungkapkan bahwa perkembangan karir (sebagai motivator) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Studi lain oleh Baibaita (2010) mengungkapkan bahwa motivasi memberikan dampak positif pada kinerja karyawan di industri perbankan Nigeria. Menguatkan temuan sebelumnya, Mitchell (1982) meyakini bahwa mayoritas penelitian dalam bidang psikologi organisasi menunjukkan individu yang memiliki motivasi yang kuat biasanya kinerjanya tinggi.

Geofrey (2010) melakukan penelitian yang menyelidiki kinerja staf akademik perguruan tinggi negeri dengan mengacu pada konteks motivasi pada Universitas Makerere di Uganda sebagai studi kasus. Penelitian tersebut menguji pengaruh faktor-faktor motivasi pada pengajaran dosen, kegiatan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, faktor motivasi, secara signifikan mempengaruhi cara mengajar dan kegiatan penelitian dosen di Universitas Makerere. Namun, faktor-faktor motivasi tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kegiatan pengabdian kepada masyarakat seorang dosen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi memang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengajaran dan kegiatan penelitian dosen.

Menurut Maslow (1943), motivasi dipicu oleh beberapa kebutuhan yang tidak terpenuhi dan seorang manajer harus memahami tingkat kebutuhan di mana karyawan merasa kekurangan. Abraham Maslow memaparkan model kebutuhan yang bersifat hirarkis yang berkaitan dengan lima tingkat yang berbeda dari tingkat rendah ke tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan keselamatan, kebutuhan akan kepemilikan, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Dia lebih jauh menyatakan bahwa apabila kebutuhan tingkat yang lebih rendah tidak terpenuhi, maka tingkat kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan pernah terjadi.

Kemudian Herzberg menyajikan dua faktor teori (Herzberg et al, 1959.). Dua faktor yang secara umum dikategorikan sebagai motivator dan higienes. Motivator berhubungan dengan kebutuhan perkembangan pribadi seseorang dan memberikan kepuasan tertentu jika terpenuhi. Hal ini meliputi status, tanggung jawab, prestasi/pencapaian dan pertumbuhan, dll. Faktor-faktor tersebut dapat

memotivasi seorang karyawan untuk bekerja keras dan mengoptimalkan kinerja. Di sisi lain, higienes didasarkan pada faktor-faktor yang tidak memberikan kepuasan tetapi lebih bertujuan untuk menghindari ketidakpuasan yang mungkin ditimbulkan dari absennya faktor tersebut. Faktor-faktor ini merupakan faktor ekstrinsik individu seperti kondisi lingkungan kerja, pengawasan kualitas kerja, keamanan kerja, kompensasi dll. Walaupun Maslow dan Herzberg menyajikan beberapa faktor yang membantu untuk memotivasi karyawan, tetapi Herzberg berpendapat bahwa faktor kebutuhan tingkat rendah hanya menimbulkan ketidakpuasan sementara kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi adalah motivator yang sebenarnya.

2.2.10 Motivasi dan Pengembangan Karir

Motivasi merupakan keadaan kejiwaan, kondisi atau energi yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi baik dari faktor internal ataupun eksternal. Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja antara lain kondisi individu atau rekan kerja, iklim organisasi serta pola manajemen yang berlaku. Sedangkan faktor internal adalah kondisi internal individu seperti sikap, minat dan potensi yang dimiliki. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal (Mangkunegara,2001;As'ad,2003;Siagian,2006).

Motivasi pegawai merupakan sikap dan reaksi terhadap pekerjaan untuk memenuhi harapan terkait dengan pengembangan karir. Motivasi karir dikaitkan dengan berbagai keputusan karir dan perilaku seperti mencari dan menerima

pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi, merevisi rencana karir, mencari pelatihan dan pengalaman-pengalaman baru, dan usaha-usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan pengembangan karir (Cartwright,1993; Cable;1994; Flaherty;2006).

Dalam hal ini organisasi perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan kondisi (iklim) organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi sehingga para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras agar kinerja yang dicapai juga tinggi. Pemberian motivasi harus diarahkan dengan baik menurut prioritas dan dapat diterima dengan baik oleh pegawai, karena motivasi juga merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian karir pegawai.

Stones dan Freeman (1992) membuat daftar pelatihan khusus untuk pengembangan karir dan motivasi yang dilakukan oleh pengawas sebagai: Perencanaan dan Pengembangan Karir untuk Personil. Sebuah karir mengacu pada semua pekerjaan yang ditahan selama kehidupan kerja mereka. Perencanaan karir adalah proses dimana karyawan merencanakan tujuan dan jalur karir mereka. Pengembangan karir mengacu pada semua aspek teknis dan keterampilan manajerial karyawan untuk mencapai rencana karir mereka. Kemajuan karir, yang memberikan gambaran peluang masa depan dalam hal promosi, merupakan faktor pendorong bagi kinerja dan pengembangan keterampilan.

2.2.11 Kinerja dan Pengembangan Karir

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat

dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins,1996). Cianni & Wnuck (1997), menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik.

Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum et al (2002) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama karyawan menampilkan kinerja yang memuaskan. Bagi sebagian besar karyawan kepastian karir merupakan hal yang sangat penting karena mereka akan tahu posisi tertinggi yang akan mereka capai, sehingga mereka akan termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan serta loyal terhadap perusahaan (Siagian,2010). Adanya pengembangan karir yang jelas dan mantap diharapkan individu akan termotivasi untuk memajukan organisasinya dalam mencapai tujuan (Dessler,2000).

2.2.12 Tinjauan Empiris

Kajian terhadap hasil penelitian terdahulu yang relevan dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang posisi dan kelayakan penelitian. Selain itu dimaksudkan pula untuk memberi gambaran tentang perbedaan fokus masalah

dan hasil dari penelitian. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dipandang relevan dengan penelitian sebagai berikut:

Barbara van Balena, Pleun van Arensbergenb, Inge van der Weijden dan Peter van den Besselaar (2012), dalam penelitian dengan judul *Determinants of Success in Academic Careers*. Penelitian ini didasarkan pada wawancara semi-terstruktur dengan 42 peneliti. Penelitian ini mengeksplorasi apakah ada perbedaan mekanisme sistem karier perguruan tinggi di Belanda. Studi ini membandingkan karir sepasang peneliti serupa yang dianggap sangat berbakat dalam karir awal mereka. Dari setiap pasangan, salah satu memiliki karir akademis lanjutan, sedangkan yang lainnya tidak. Penelitian ini menyelidiki sejauh mana keberhasilan dalam karir akademik ditentukan oleh budaya, modal sosial dan intelektual serta faktor organisasi.

Dr. Samina Nawab, Komal Khalid dan Khuram Shafi (2011), dalam penelitiannya yang berjudul "*Effect of Motivation on Employees Performance*". Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan yang signifikan antara faktor-faktor motivasi yang digunakan oleh suatu organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja dan efisiensi karyawan. Dengan jumlah sampel sebanyak 248 responden dan menggunakan metode analisa dengan program SPSS (Versi-12.0) didapatkan hasil yaitu terdapat hubungan positif antara motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan Sistem Penilaian, Lingkungan Organisasi dan Sistem Penghargaan.

Kayalar dan Ozmutaf (2009), melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction : A Comparative Study on Academic and Administration Staff*". Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 176 orang yang terdiri dari 122 staf akademik dan 54 staf administrasi

di Ege University (EU) dan Suleyman Demirel University (SDU). Penelitian ini terdiri dari 1 variabel independen (perencanaan karir individu) dan 3 variabel dependen (Faktor produktivitas, kepuasan dan faktor organisasi) dengan metode analisis yang digunakan adalah Analisis Faktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan karir individu berpengaruh signifikan terhadap faktor produktivitas, kepuasan kerja dan faktor organisasi.

Azmi, Ahmad dan Zainuddin (2009), mengkaji penelitian dengan judul "*The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality : Some Evidence From Malaysian Public Organizations*" ini dilakukan terhadap 300 organisasi public di Malaysia. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda dengan 22 indikator Servqual (Parasuraman,1991). Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh antara pengembangan karir berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan pada organisasi publik di Malaysia. Hasil menunjukkan hubungan yang negatif antara pengembangan karir berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan pada organisasi publik di Malaysia dikarenakan terlalu beragamnya jumlah sampel yang digunakan.

Hassan I. Ballout, (2007), dalam penelitian berjudul "*Career success : The effects of human capital, person-environment fit and organizational support*" meninjau literature yang relevan tentang human capital, termasuk tingkat pendidikan, pekerjaan, pengalaman, dan jumlah jam kerja masing-masing berkaitan positif dengan kesuksesan karir. Dan hubungan positif antara dukungan organisasi dengan keberhasilan karir. Karyawan yang mendapat dukungan organisasi yang lebih tinggi akan melaporkan kesuksesan karier yang lebih besar daripada karyawan yang mendapat dukungan organisasi yang

rendah.

Alec R. L, Wim A. V and Susan G. Cohen, (2006), dengan penelitiannya yang berjudul "*Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance*". Data berasal dari divisi utama dari sebuah perusahaan Fortune 500. Pembagian ini diatur dalam 52 unit geografis (lokasi) yang didistribusikan di seluruh Amerika Serikat. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi dengan hasil sebagai berikut Kompetensi berhubungan positif terhadap kinerja manajerial individu. Mentoring pada sistem kompetensi secara positif terkait dengan kinerja individu. Kompetensi berhubungan positif dengan kinerja unit dan human capital.

Yehuda Barucha and Douglas T. Hall (2004), *The academic career: A model for future careers in other sectors*. Penelitian ini membahas jenis/ccontoh karir yang berkaitan dengan dunia akademik dan perbandingannya dengan kontrak karir masa kini dan masa lalu dalam lingkungan korporasi. Penelitian ini juga melacak jejak perubahan jenis karir dalam 2 institusi, akademik dan korporasi. Kami berargumen bahwa model karir yang dinamis atau tak terbatas dari karir korporat mencerminkan suatu pergerakan terhadap pandangan awal akademik sebagai suatu kemahiran autonom. Dan tampaknya, karir dalam bidang akademik telah bergeser lebih ke arah korporasi karena perguruan tinggi telah menjadi lembaga konsumen dan bisnis. Implikasi yang ditimbulkan dari perbedaan dan persamaan bagi perguruan tinggi dan korporasi inilah yang ditelaah lebih jauh.

Steven H. Appelbaum, Heather Ayre and Barbara T. Shapiro, (2002), melakukan kajian tentang "*Career management in information technology : a case study*". Tiga perusahaan telah berpartisipasi dalam studi ini, dimana

hasilnya akan menyediakan data berupa sesi silang dari ukuran, teknologi produk dan pengalaman. Ada beberapa responden khusus yang terdiri dari petinggi SDM dari 6 organisasi berbeda dalam bidang teknologi telah dilibatkan dalam studi ini. Metode analisis yang digunakan adalah Analysis of variance (ANOVA). Dengan hasil penelitian eksplorasi, fokus dan strategi karir berhubungan positif dengan kinerja.

Theoretical Mapping

No	Nama & Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Temuan/Hasil Penelitian
1	M. Shakil Ahmad (2012)	<i>Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices</i>	Variabel Independen: Budaya Organisasi Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja
2	Samuel J. Udoudoh (2012)	<i>Impacts of personality traits on career choice of Information Scientists in Federal University of Technology, Minna, Niger State, Nigeria</i>	Variabel Independen: Tipe Kepribadian Variabel dependen: Pilihan Karir	Multiple Analyses of Variance (MANOVA)	Teori kepribadian Holland sangat membantu menentukan kecakapan dan pilihan karir sarjana informasi
3	Dr.Samina Nawab, Komal Khalid dan Khuram Shafi (2011)	<i>Effect of Motivation on Employees Performance</i>	Variabel Independen: Motivasi Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Terdapat hubungan positif antara motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan Sistem Penilaian, Lingkungan Organisasi dan Sistem Penghargaan
4	Yinglei Wang & Nicole Haggerty, (2011)	<i>Individual Virtual Competence and Its Influence on Work Outcomes</i>	Variabel Independen: Kompetensi Variabel dependen: Kinerja Kepuasan Kerja	PLS	Kompetensi secara positif terkait dengan kinerja individu & Kompetensi secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja individu
5	Ryan D. Duffy and Trisha L. Raque-Bogdan	<i>The Motivation to Serve Others :Exploring Relations to Career Development</i>	Variabel Independen: Motivasi Variabel dependen: Karir	Analisis Post Hoc	Motivasi memiliki hubungan positif dengan karir
6	Sun Young Sung and Jin Nam Choi (2009)	<i>Do Big Five personality factors affect individual creativity? The moderating role of extrinsic motivation</i>	Variabel Independen: Extraversion, Conscientiousness, Openness to experience, Emotional Stability, Agreeableness Moderator : Motivasi Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi	Hasil penelitian mengungkapkan Extraversion, Openness to experience, Emotional Stability berkorelasi positif dengan kinerja melalui kinerja. Sedangkan Agreeableness dan Conscientiousness berkorelasi negatif.
7	Kayalar & Ozmutaf (2009)	<i>The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction : A Comparative Study on Academic and Administration Staff</i>	Variabel Independen: Perencanaan karir individu Variabel dependen: Faktor produktivitas, Kepuasan Kerja, Faktor organisasi	Analisis Faktor	Perencanaan karir individu berpengaruh signifikan terhadap faktor produktivitas, kepuasan kerja dan faktor organisasi

8	Azmi, Ahmad & Zainuddin (2009)	<i>The Effects of Competency Based Career Development and Performance Management Practices on Service Quality : Some Evidence From Malaysian Public Organizations</i>	Variabel Independen: Pengembangan karir berbasis kompetensi Variabel dependen: Kualitas pelayanan	Analisis Regresi Berganda	Hasil menunjukkan hubungan yang negatif antara pengembangan karir berbasis kompetensi kualitas pelayanan
9	Hassan.I. Ballout, (2007)	<i>Career success : The effects of human capital, person-environment fit and organizational support</i>	Variabel Independen: Human capital Dukungan organisasi Variabel dependen: Kesuksesan Karir	Analisis Regresi Berganda	Human capital berkaitan positif dengan kesuksesan karir & dukungan organisasi berpengaruh positif dengan kesuksesan karir
10	M.P.C. Byers (2006)	<i>The Role of Personality Traits & Motivation in Determining Brand Ambassador Performance in the Alcoholic Beverage Industry (2006)</i>	Variabel Independen: Personality Trait Motivasi Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Karakteristik Personal dan motivasi berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja
11	Alec R. L, Wim A. V and Susan G. Cohen, (2006)	<i>"Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance"</i> .	Variabel Independen: Human capital Kompetensi Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi Berganda	Kompetensi berhubungan positif terhadap kinerja manajerial individu. Mentoring pada sistem kompetensi secara positif terkait dengan kinerja individu. Kompetensi berhubungan positif dengan kinerja unit dan human capital
12	Raduan, Loo, Uli dan Idris (2006)	<i>Quality Of Work Life: Implications Of Career Dimensions</i>	Variabel Independen: Kepuasan karir, Pencapaian karir & Keseimbangan karir Variabel dependen: Quality of Work Life	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa ketiga variabel, yaitu, Pencapaian karir, Keseimbangan karir & Kepuasan karir berpengaruh signifikan terhadap <i>Quality of Work Life</i>
13	S. Rothmann & E.P. Coetzer (2003)	<i>The Big Five Personality Dimensions and Job Performance</i>	Variabel Independen: Big Five Personality Variabel dependen: Kinerja	SAS Program	Extraversion, Conscientiousness, Openness to experience, Neuroticism, Agreeableness berkorelasi positif dengan kinerja
14	Steven.H. Appelbaum, Heather Ayre and Barbara T. Shapiro, (2002)	<i>Career management in information technology : a case study</i>	Variabel Independen: Eksplorasi, Fokus & Strategi Karir Variabel dependen: Kinerja	ANOVA (Analysis of variance)	Eksplorasi, fokus dan strategi karir berhubungan positif dengan kinerja

15	Vittorio V. Busato, Frans J. Prins, Jan J. Elshout, Christiaan Hamaker (1999)	<i>The relation between learning styles, the Big Five personality traits and achievement motivation in higher education</i>	Variabel : Big Five Personality Trait, Learning Style & Motivasi	Analisis Regresi	Hasil penelitian mengungkapkan Extraversion, Conscientiousness, Openness to experience, Neuroticism, Agreeableness berkorelasi positif dengan motivasi
16	Kotter & Heskett (1997)	<i>Corporate Culture and Performance</i>	Variabel Independen: Budaya Perusahaan Variabel dependen: Kinerja	Analisis Regresi	Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan
17	Sudiro, A. (2008)	<i>Pengaruh Timbal-Balik antara Kepuasan Kerja Dengan Kepuasan Keluarga dan Komitmen Kerja Serta Dampaknya terhadap Prestasi Kerja dan Karier Dosen</i>	Variabel Independen: Kepuasan Kerja Kepuasan Keluarga Komitmen Kerja Variabel dependen: Prestasi Kerja Karier Dosen	Structural Equation Modeling (SEM)	Pengaruh timbal-balik secara positif dan signifikan antara kepuasan keluarga dan kepuasan kerja. Pengaruh timbal-balik antara kepuasan kerja dan komitmen kerja juga positif dan signifikan. Pengaruh antara kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, komitmen kerja terhadap prestasi kerja dan prestasi kerja terhadap karier Dosen, semuanya mempunyai pengaruh positif dan signifikan